



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА-Менаџмент

Штип

Габриела Насева

**„ТЕМНАТА СТРАНА НА МЕНАЏМЕНТОТ, ПРЕДИЗВИКУВАЊЕ НА МОБИНГ
СОСТОЈБИ, ПРЕПОЗНАВАЊЕ И СПРАВУВАЊЕ СО НИВ“**

-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Штип, Април 2013 година



UNIVERSITY “GOCE DELCEV”- STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA-Management

Stip

Gabriela Naseva

**“THE DARK SIDE OF MANAGEMENT, CAUSING MOBBING SITUATIONS,
RECOGNIZING AND DEALING WITH THEM”**

-MASTER THESIS-

Stip, April 2013 year

Комисија за оценка и одбрана

Претседател: Проф. Д-р Ристо Фотов

Вонреден професор, Економски факултет

Член: Доц. Д-р Маргарита Матлиевска

Доцент, Економски факултет

Член, Ментор: Проф. Д-р Трајко Мицески

Редовен професор, Економски факултет

„ТЕМНАТА СТРАНА НА МЕНАЏМЕНТОТ, ПРЕДИЗВИКУВАЊЕ НА МОБИНГ СОСТОЈБИ, ПРЕПОЗНАВАЊЕ И СПРАВУВАЊЕ СО НИВ“

Краток извадок

Во светот постојат многу книги како да се стане успешен, а сосема малку книги кои ќе не научат како да ги препознаеме квази менаџерите, како да ја избегнеме соработката со нив и како на најдобар начин да им се спротивставиме.

Квази менаџерите создаваат непријатни ситуации, им влеваат страв на вработените, ги прават незаинтересирани за работа, убивајќи ја мотивацијата кај вработените, гушејќи ја нивната креативност, така секојдневно намалувајќи го работниот потенцијал, доаѓа до изоставување на резултатите во работата. Во работната организација во која владее темната страна на менаџментот царува незадоволството, лошата комуникација, непочитувањето, интригите и перфидните игри на квази менаџерите. Квази менаџерите предизвикуваат страв, анксиозност, стрес, конфликт и мобинг состојби во работните организации.

Со оглед на тоа што психичкото малтретирање на работното место е негативна појава, која во моментот е актуелна и зазема голем замав, многу земји преземаат законски активности против мобинг состојбите. Само мал број на земји од ЕУ донесоа закони кои се директно насочени кон спречување на оваа појава.

Во Република Македонија е потребно да се донесе закон за мобинг по примерот на Шведска, кој треба да обезбеди заштита на вработените од психичко малтретирање на работното место, ќе им даде сила и храброст јавно да проговорат и да се соочат со проблемите што ги имаат на работното место како со работодавачот, така и со колегите. Законот за мобинг треба да го намали психичкиот притисок и злоупотребата на вработените од страна на работодавачите, раководителите и колегите.

Клучни зборови: *квази менаџери, мобинг, закони, психички притисок, вработени, колеги, раководители.*

“THE DARK SIDE OF MANAGEMENT, CAUSING MOBBING SITUATIONS, RECOGNIZING AND DEALING WITH THEM”

Abstract

In the world there are many books explaining the way how to become successful, and quite a few books that will teach you how to recognize bad managers, how to avoid cooperating with them and how best to confront.

Bad (quasi) managers create unpleasant situations, the employee's fear them and they make them un-interested for work by killing their motivation, suffocating their creativity, reducing their daily working potential, which results in low work outcomes. In work organization that is dominated by the dark side of the management, reigns dissatisfaction, poor communication, disrespect, intrigues and perfidious games by the quasi managers. Quasi managers cause fear, anxiety, stress, conflict and mobbing situations in the workplace.

Given that psychological harassment in the workplace is a negative phenomenon, which at the moment is interesting and takes a swing, many countries are taking legal action against mobbing situation. Only a small number of EU countries have enacted laws that are directly directed towards the prevention of this phenomenon.

In the Republic of Macedonia is necessary to pass a law on mobbing, following the Sweden example, which is to ensure the protection of employees from psychological harassment in the workplace, will give strength and courage to speak and to face the problems they have at their workplace with their employer as well as with their colleagues. Mobbing law should reduce the psychological pressure and abuse of employees by employers, managers and colleagues.

Key Words: *quasi managers, mobbing, laws, psychological pressure, employees, colleagues, employers.*

СОДРЖИНА

Вовед (Introduction)	9
Глава прва.....	14
1. Менаџмент, неговата светла страна и профилот на вистинските менаџери (менаџери со изграден вредностен систем на вистински вредности)	14
1.1. Осврт кон менаџментот.....	14
1.2. Основни карактеристики на менаџментот.....	15
1.3. Светлата страна на менаџментот	18
1.4. Основни карактеристики на вистинските менаџери (менаџери со изграден вредностен систем на вистински вредности).....	18
1.4.1 Други карактерни особини кои влијаат врз однесувањето на работното место	22
1.5. Профилот на вистинските менаџери (менаџери со изграден вредносен систем на вистински вредности).....	25
1.5.1. Културата, етиката и предизвиците во организацијата предводена од вистински менаџер.....	35
1.5.2. Емоционалната интелигенција - клуч за успех на секој вистински менаџер	46
Глава втора	50
2. Темната страна на менаџментот и профилот на квази менаџерите.....	50
2.1. Темната страна на менаџментот и менаџирањето со луѓето.....	51
2.2. Потекло на квази менаџирањето.....	53
2.3. Карактеристики на квази менаџирањето	58
2.4. Менаџирање со стравот	62
2.5. Залажување на луѓето или претенциозност	62
2.6. Профилот на квази менаџерите	64
2.6.1. Општ осврт кон профилот на квази менаџерите	65
2.6.2. Видови на квази менаџери.....	67
2.6.3. Карактеристики на квази менаџерите	77
2.6.4. Влијанието на квази менаџерите врз вработените во организацијата	87
Глава трета	94
3. Непожелни состојби предизвикани од квази менаџерите (менаџерите со вредностен систем на искривени вредности).....	94
3.1. Конфликтни состојби на работното место и справување со нив.....	94

3.2.	Стресни состојби на работното место и справување со нив	102
3.3.	Мобинг состојби во работната средина	112
3.4.	Субјект и објект на мобинг	116
3.5.	Видови мобинг	118
3.6.	Мобинг предизвикан во зависност од целите на дејствување	120
3.7.	Причини за појава на мобинг во организацијата	121
3.8.	Фази на одвивање на мобингот	125
3.9.	Карактеристики на мобингот на работните места	127
3.10.	Карактеристики на софистицираните мобери	129
	Глава четврта.....	132
4.	Препознавање на моберите и на мобинг жртвите.....	132
4.1.	Видови мобери.....	132
4.2.	Постапки со кои се врши психички терор врз жртвата.....	134
4.3.	Однесување карактеристично за моберот и жртвата	137
4.4.	Влијанието на мобингот врз жртвата, фамилијата и пријателите.....	138
4.5.	Сериозноста на психолошките проблеми на пост-мобинг состојби.....	142
4.6.	Метод на дијагностицирање (препознавање) на мобинг жртвата.....	150
	Глава петта	155
5.	Справување и превенција од мобинг состојби	155
5.1.	Последици од мобингот.....	155
5.2.	Законски регулативи против мобинг состојби во поедини земји и нивното искуство.	159
5.3.	Обиди за законско справување со мобинг состојбите во Република Македонија	178
	Глава шеста	186
6.	Емпириско истражување	186
6.1.	Емпириско истражување	186
6.2.	Методологија на истражување	187
6.2.1.	Оправданост на истражувањето.....	187
6.2.2.	Предмет на истражувањето	188
6.2.3.	Цели на истражувањето	191
6.2.4.	Хипотетичка рамка.....	192
6.2.5.	Методи на истражување.....	194
6.3.	Методологија на истражувањето.....	196

6.3.1. χ^2 - тест.....	198
6.3.2. Резултати и коментари од спроведеното истражување	200
6.4. Заклучни согледувања од емпириското истражување.....	238
Глава седма	243
7. Креирање на модел за препознавање на мобинг состојбите и справување со квази (псевдо,лошите) менаџери кои предизвикуваат нежелни мобинг состојби во организацијата	243
7.1. Креирање на модел за препознавање на мобинг состојбите	243
7.2. Креирање на модел за заштита и справување со квази менаџерите кои предизвикуваат нежелни состојби во организацијата.....	249
7.3. Креирање на модел за анти мобинг состојби	259
7.4. Предлагање на мерки за развивање на поволна работна, креативна клима добри меѓучовечки односи во организацијата, преку препознавање на мобинг намерите.....	264
ЗАКЛУЧОК (CONCLUDING REMARKS)	273
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)	287
ПРИЛОГ	295

Вовед (Introduction)

За да се зборува за една специфична тема како што е темната страна на менаџментот, што претставува вистински предизвик на 21-от век, треба да се навлезе длабоко во теориското елаборирање и практичните состојби и со целосна храброст да се истакнат на виделина сите состојби кои на еден или на друг начин го загрозуваат интегритетот на личноста.

Во светот се повеќе авторите пишуваат за светлата страна на менаџментот, не осврнувајќи се на неговата темна страна. Секој од нас во својот работен век се има сретнато со менаџери со изграден вредносен систем на вистински вредности и менаџери со **искривени вредности** или како што понатаму ќе ги нарекуваме **квази менаџери**.

Самата историја на човештвото претставува една огромна книга на темната страна на менаџментот, односно на квази менаџирањето. Живеејќи го животот ние ја согледуваме паралелно и светлата и темната страна на менаџментот. Но, за жал, оваа втората страна е многу повеќе застапена во реалниот живот, а помалку се пишува за неа во книгите. Во светот постојат многу книги како да се стане успешен, а сосема малку книги кои ќе не научат како да ги препознаеме квази менаџерите, како да ја избегнеме соработката со нив и како на најдобар начин да им се спротивставиме.

Во последно време во светот се повеќе се зборува и пишува за мобингот, конфликтот и стресот на работното место, за организациите кои се неодговорни, неетички со истакнување на примери за пропаѓање на огромните фабрики. Истото ова, но со помал опсег се случи и во Македонија. Доволно е да се спомене процесот на приватизацијата, кој поради многуте негативни примери од минатото ја изгуби својата смисла и функција, па меѓу обичните луѓе стана симбол на грабеж и корупција. Можеби и не може поинаку во земја во која во некои медиуми на една позитивна, доаѓаат неколку пати повеќе негативни вести.

Од аспект на мобингот Хајнц Лејман (Heinz Leymann) рекол: „Во модерниот свет работното место е единственото бојно поле каде што луѓето може да се убиваат едни со други без ризикот да бидат приведени пред лицето на правдата“ .

Мобингот претставува проблем кој се манифестира преку специфичен облик на однесувањето на работното место, со кое некој поединец или група на различни начини планирано, осмислено и софистицирано му попречува на друг со цел загрозување на честа, угледот и достоинството на една личност се до елиминирање од работното место. Оваа појава се одвива во подолг временски период (најмалку шест месеци). Мобингот претставува своевидна прикриена агресија која го напаѓа интегритетот на луѓето, кој може да биде повеќе или помалку отворен, карактеризиран со навреди, омаловажувања и со кршење на основните човекови права.

Имајќи ја во предвид поставената цел, како и областите на истражување, материјалот кој е опфатен во овој труд систематски е поделен во седум глави и заклучок. Седумте глави се разработени во точки и потточки, следејќи ја логиката во својот редослед на теоретско и практично истражување. Притоа, првите пет глави се теоретски, потоа следува емпириско истражување наведено во шестата глава, а последната, седма глава, претставува сублимарно согледување на ситуацијата, врз основа на претходно извршеното истражување, креирање на модел за препознавање на мобингуваната состојба и справување со квази менаџерите кои предизвикуваат непожелни мобинг состојби во организацијата, како и предлагање на мерки за развивање на поволна работна, креативна, клима и добри меѓучовечки односи во организацијата.

Во **првата глава** од овој труд се разработени основите на менаџментот, неговата појава и развивање како самостојна наука. На почетокот се кажани основните карактеристики на менаџментот. Понатаму продолжуваме да пишуваме за светлата страна на менаџментот, неговите функции и главни вештини. Продолжуваме со теоретско елаборирање на профилот на вистинските менаџери, зборувајќи за работните активности на менаџерите, нивните функции, улоги како и континуитетот во учењето, заради нивно постојано усовршување, посебно се осврнуваме на културата и етиката во организацијата кога на чело на организацијата стои менаџер со вистински изграден систем на вредности. Најдобро е првиот човек на организацијата да наликува на менаџер – лидер. Односно, да поседува и менаџерски и лидерски способности. Менаџерот планира, ја организира работата, ги поставува задачите, ги раководи, води и мотивира вработените, ги координира

активностите и напорите, го следи извршувањето на работите односно врши контрола и истовремено претставува пример за способен човек со високо изграден систем на вредности. Менаџерот е одговорен за примена на знаењето и учинокот кој се постигнува благодарение на него. Љубовта кон професијата, умењето и широкото знаење се најзначајните фактори кои ја чинат способноста на менаџерот. Секој менаџер е должен да се грижи редовно за вработените луѓе во организацијата. Во 21-от век конкурентноста не претставува интеграција исклучиво на локацијата, технолошката иновација, организациската структура, атрактивноста на производот, достапноста на финансиските средства, туку овде се додава еден најзначаен момент, а тоа се човечките ресурси во организацијата.

Во **втората глава** ја обработуваме темната страна на менаџментот. Модерениот менаџмент покрај неговата светла страна претставена од вистинските менаџери има и темна страна која е претставена со менаџери кои имаат систем на искривени вредности, опишувајќи ги карактеристиките на квази менаџментот, менаџирањето со стравот и залажувањето на вработените во организацијата. Неспособниот менаџмент не може да ги оствари посакуваните цели. Причините го вклучуваат незнаењето и непостоење на менаџерски умења и вештини што води до лошо поставување на стратегијата, лош избор на примена на тактиката и лоши договори со деловните партнери и сето ова води до неуспех при водењето на групата, организацијата. Ваквото однесување на менаџерите не мора да биде намерно, тие вака може да се однесуваат и како резултат на незнаење, невнимание или негрижа. Едноставно кажано, се она што го очекуваме од добрите менаџери, неспособните менаџери не знаат или не сакаат да го направат. Понатаму го обработуваме профилот на квази менаџерите или менаџери со недоволно изграден систем на вредности. Со посебен осврт на нивното настанување и видовите и карактеристиките на квази менаџерите, кажувајќи за нивното негативно влијание врз вработените во организацијата. Понатаму продолжуваме со негативното влијание на лошите менаџери врз вработените во организацијата. Тие создаваат непријатни ситуации, ги прават вработените незаинтересирани за работа, влеваат страв кај нив, ја поттикнуваат агресивноста, имаат моќ да влијаат врз однесувањето на луѓето и ја убиваат мотивацијата на вработените во организацијата.

Третата глава е насловена како несакани состојби предизвикани од квази менаџерите и го обработува стресот, конфликтот како и причините за предизвикување на мобинг состојби. Стресовите упатени во добронамерни причини се корисни за ефикасно извршување на работата. Додека стресовите предизвикани од тенденциозност, злонамера, омраза се лоши стресови кои треба да се спречуваат што е можно повеќе. Менаџерите никогаш не треба да се обидуваат да ги отстранат сите конфликти, туку треба да ги одржуваат на умерено и функционално ниво, за да промовираат напори за промени кои ќе имплицираат напредок во организацијата. Мобинг или психичко малтретирање на работното место претставува непријателска и неетичка комуникација, која е составно насочена од еден или повеќе поединци, главно кон еден поединец, кој поради мобингот е ставен во позиција во која е беспомошен или не може да се одбрани, бидејќи е држан во таа позиција со помош на постојани мобитерски активности. Подетално се осврнуваме на мобингот, видовите на мобинг, фазите и причините поради кои се појавува мобингот во организацијата.

Профилот на извршителите на мобинг, видовите мобери, активностите со кои се врши психичко малтретирање на работното место, однесувањето карактеристично за моберот и жртвата, како и влијанието на мобингот врз мобингуваната личност, фамилијата и пријателите, сериозноста на психолошките проблеми после мобингот, како и методите на дијагностицирање (препознавање) на мобинг жртвата, се потточки обработени во **четвртата глава**.

Во **петата глава** се разгледани последиците од мобинг и тоа здравствените и психолошките проблеми што настануваат кај мобингуваната личност. Кругот на последици од мобинг се шири кај пријателите, фамилијата, со намалување на продуктивноста на мобингуваната жртва се намалува профитабилноста на самата организацијата, за на крај мобингот негативно да влијае и на самото општество во целина. Застапеноста на мобингот во другите држави како и начините со кои тие се справуваат со него е исто така предмет во теоретското елаборирање во оваа глава. Понатаму продолжуваме со мобинг состојбите во Република Македонија, како и законските одредби за санкционирање на истите.

Дали луѓето можат јавно да проговорат за недоволните состојби предизвикани од лошите менаџери како што се стресот, конфликтот и мобингот како најтешка форма на психичко малтретирање на работното место е предмет на емпириското истражување, претставено во **шестата глава** на овој труд. Дали едукацијата за темната страна на менаџментот ќе им помогне на вработените да го препознаат профилот на менаџер - мобер и ќе им овозможи успешно справување со истите и ублажување на и така лошите последици што ги остава мобингот. Во рамките на истата ќе биде образложена и методологијата на истражувањето, односно оправданоста, предметот и целите на истражувањето. Резултатите добиени преку различните методи на истражување, понатаму се проучуваат и преку нивна компаративна анализа се доаѓа до конечниот заклучок.

Последната, **седмата глава**, насловена како „*Креирање на модел за препознавање на мобингуваната состојба и справување со лошите менаџери кои предизвикуваат непожелни мобинг состојби во организацијата*“ претставува сублимат на теоретското и практично истражување со сугестии и насоки за вистинско осознавање на потребата за креирање на модел за препознавање на мобингуваната реалност, како и креирање на модел за заштита и справување со лошите менаџери кои предизвикуваат непожелни состојби во организацијата и потребниот модел кој ќе ни помогне да се справиме со мобинг состојбите. На самиот крај, се дадени и размислувањата како предлог мерки за развивање на поволна работна, креативна, клима и добри меѓучовечки односи во организацијата како клуч за успех и зголемување на профитабилноста, а намалување на штетата што може да и се случи на организацијата доколку на нејзиниот врв стои менаџер со недоволно изграден систем на вредности.

Глава прва

1. Менаџмент, неговата светла страна и профилот на вистинските менаџери (менаџери со изграден вредностен систем на вистински вредности)

1.1. Осврт кон менаџментот

Изучувањето на менаџментот денес станува популарно повеќе од кога и да било порано. Бројот на луѓе кои посакуваат да се здобијат со дипломи од областа на менаџментот, секојдневно се зголемува. Честопати си го поставуваме прашањето: Зошто изучувањето на менаџментот е толку популарно во моментот?

Најпрво, примарно или основно за секое општество се ресурсите. Тие се драгоцен, оскудни, ретки, така што нивното поефикасно и поефективно користење може да придонесе за поголема релативна благосостојба и просперитет на луѓето во општеството.

Менаџерите се луѓето што одлучуваат како да се користат највредните ресурси во општеството како што се: квалификуваните вработени, суровите материјали како нафтата и земјата, компјутерите и информационите системи и финансиските ресурси кои директно влијаат на благосостојбата на луѓето во општеството.

Од централно значење за да разбереме како општеството создава богатство и изобилство за своите граѓани е да се разбере работењето на менаџерите. Како секундарно со изучувањето на менаџментот им се овозможува на луѓето да соработуваат со нивните раководители и колеги. Откако луѓето почнаа да се собираат во групи со цел да ги постигнат целите кои не можеле да ги постигнат како поединци, се јави потребата од менаџери кои се неопходни да ја осигураат координацијата на работата, планирањето, водењето и контролирањето. Со самото изучување на менаџментот, луѓето полесно ги разбираат своите колеги и раководителите во организацијата, полесно донесуваат одлуки, преземаат акции на тој начин придобивајќи ја наклоноста и поддршката од колегите и раководителите. Менаџментот претставува звезда водилка која ги подучува луѓето кои сè уште не се на раководна позиција како да ги водат колегите, да ги решаваат конфликтите

меѓу нив, да ги остваруваат тимските цели на тој начин постигнувајќи ги перформансите на организацијата. Како трета причина поради која го изучуваме менаџментот е тоа што луѓето во едно општество се натпреваруваат за многу битен ресурс, работа која е добро платена и обезбедува интересна и исполнителна кариера. Разбирањето на менаџментот е една важна патека кон остварување на оваа цел. Во принцип, работите стануваат поинтересни кога се покомплексни или посложени, притоа давајќи им прилика на луѓето да станат поодговорни. Секоја личност посакува мотивирачка работа, работа која ја менува моќта, која може добро да ја работи за да развие менаџмент вештини и да биде унапредена. Една личност која работела извесен период, а потоа се вратила на училиште за МБА, може по стекнувањето на дипломата да најде поинтересна, поисполнителна работа, која е значително повеќе платена од претходната работа¹. Платите рапидно се зголемуваат како луѓето напредуваат во организациската хиерархија. Платите на врвните, топ менаџери се огромни. Врвните извршни директори на познатите светски компании, покрај милионите во плата што ги добиваат секоја година, исто така добиваат акции или удели во компанијата која ја управуваат, како и права на акции кои им даваат право да ги продаваат овие акции во одредено време во иднина.

1.2 Основни карактеристики на менаџментот

Организацијата претставува збир на луѓе кои работат заедно на еден организиран и структуриран начин со една единствена цел да ги остварат зацртаните цели. Профитните организации кои вклучуваат бизниси се стремат кон остварување на заработувачка за своите сопственици, додека непрофитните организации што нудат образовни, здравствени, владини, социјални и административни услуги, менаџментот го користат за остварување на нивните специфични цели, односно да остварат што е можно поквалитетни услуги за нивните клиенти.

Според повеќето позитивистички ориентирани автори и теоретичари менаџментот може да се сфати како процес на обликување и одржување на окружувањето во кое поединците работат заедно во група, ефикасно остварувајќи ги избраните цели. Поконкретно, менаџментот претставува збир

¹ Gareth R. Jones & Jennifer M. George „СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ“ 2008 година, стр.8

на активности (вклучувајќи планирање и одлучување, организирање, водење и контролирање) насочени кон користење на ресурсите во организацијата (човечки, финансиски, физички и информациски) со цел на еден ефикасен и ефективен начин се постигнат целите на организацијата. Ефикасниот начин подразбира ресурсите да се користат на најразумен и најрационален начин. Ефективноста пак го подразбира донесувањето на вистинските (исправните) одлуки и нивното успешно спроведување². Се претпоставува дека менаџментот за прв пат се појавил во големите стопански претпријатија. За кратко време е сфатено колку е значаен и битен менаџментот и поради тоа почнува да се применува и во нестопанските претпријатија, без разлика дали станува збор за непрофитни организации (организации што нудат образовни, здравствени, владини или пак социјални услуги).

За повеќето автори поимите управување, раководство и менаџмент имаат исто значење, односно претставуваат синоними. Меѓутоа секој од наведените поими освен малите содржајни сличности се одликуваат и со различности. Токму поради неразликувањето на содржината на поедини поими, т.е. донесувањето на потребните одлуки (управувачки и раководни) со применети правила се причини поради кои голем број претпријатија во Република Македонија остваруваат потпросечни резултати во работата. Управувањето е организациска функција и процес. Функцијата управување во претпријатието го вршат сопствениците или нивните претставници. Управувањето се реализира со донесување на управувачки одлуки. Раководството означува активност на планирање, организирање, водење и контрола. Со раководството се даваат упатства на извршителите за извршување на работните задачи. Со раководството се остваруваат предвидените цели, работни резултати во одреден временски период. Менаџментот поимно се одредува во тројно значење.

Менаџментот означува процес на максимално искористување и употребување на расположливите ресурси. Со менаџмент се нарекуваат и сите менаџери-директори во претпријатието кои се одговорни за извршувањето на одредени задачи. Според универзитетскиот професор д-р Трајче Мицески, менаџментот може да се дефинира како множество од активности преку кои се

²Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип 2009 година стр.2

вршат одредени функции со цел на ефикасен начин да се обезбедат, распоредат и мобилизираат човечките потенцијали и да се алоцираат физичките ресурси за да се постигне одредена цел. Со примената на научните сознанија и резултати од истражувањата во сите домени од работењето можеме да ја објасниме ефикасноста на менаџментот. Традиционалните фактори на производството: земјата, трудот (работната сила) и капиталот полека, но сигурно го губат приматот и стануваат секундарни фактори. Највисоко на пиедесталот се наоѓа знаењето. Вооедно и знаењето на знаење го претставува мотото на денешниот менаџмент. Знаењето, денес се применува на знаење, што значи дека истото секојдневно се проширува, продлабочува и надоградува се до постигнување на совршенството.³

Менаџерот е личност која ја извршува работата во организацијата со помош на ангажирањата на други луѓе кои посредно или непосредно се вклучени во процесите.

За разлика од менаџерот, лидерот е личност која има влијание врз соработниците и другите луѓе во организацијата за остварување на одредени цели на организацијата.

Вистинскиот лидер е личност која има влијание на своите соработници и вработените во организацијата, за да придонесат на најдобар начин за ефективно и ефикасно работење на организацијата. Првиот човек на организацијата треба да биде и менаџер и лидер, односно да поседува менаџерски и лидерски способности. Денешните менаџери секојдневно се среќаваат со различни интересни предизвикувачки ситуации. Разликата меѓу работата и кариерата е во четириесетте и шеесетте работни часови во една седмица. Просечниот менаџер во една организација работа шеесет, па и повеќе часови неделно. Честопати менаџерот прв доаѓа на работа, а последен си оди. Неговата работа е непредвидлива и полна со предизвици, но истовремено е исполнета со возбуждавање и можност да се направи нешто поразлично од другите, можност да се биде креативен, иновативен, да се биде приказна сам за себе, на крајот на краиштата да бидеме тоа што сме, уникатни на овој свет.

³ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип 2009 година стр.3

1.3. Светлата страна на менаџментот

Секој човек е уникатен со својата карактеристична личност, вредности, начини на следење на работите, личните предизвици и разочарувањето. Карактерот е релативно стабилен збир од психолошки особини со чија помош луѓето се разликуваат едни од други.

Во тој поглед и менаџерите се човечки суштества со изграден механизам да чувствуваат и размислуваат.

Менаџерите како први луѓе во организацијата треба да се стремат да ги разберат основните карактерни особини и начините на кои тие можат да влијаат врз однесувањето на луѓето при различни ситуации во организацијата, како и перцепцијата и ставовите за организацијата. Менаџерите на денешницата се среќаваат со мноштво интересни и предизвикувачки ситуации. Просечно менаџерот, денес работи шеесет, па и повеќе часови неделно, при што се соочува со зголемени компликации кои се создадени од глобализацијата, домашната конкуренција, владините закони, притисоците од акционерите и заинтересираноста на медиумите.

Работата на менаџерот дополнително ја усложнува брзата промена, неочекуваните прекини и поголемите или помалите кризи.

Менаџерската работа е непредвидлива и полна со предизвици, но истовремено е исполнета со возбудување и можности да се направи нешто поинаку, нешто поразлично, нешто по кое секој менаџер ќе биде брендиран, препознатлив.

1.4. Основни карактеристики на вистинските менаџери (менаџери со изграден вредностен систем на вистински вредности)

Денес психолозите имаат идентификувано илијадници карактерни особини и димензии, според кои личностите се разликуваат едни од други. Сите луѓе меѓу кои и менаџерите имаат одредени трајни карактеристики кои влијаат како тие размислуваат, чувствуваат и се однесуваат на работното место и надвор од работното место.

Да се разбере личноста на менаџерот е многу важно, бидејќи нивните личности влијаат на нивното однесување и нивниот пристап во управувањето

со луѓето и ресурсите. Во последните години, истражувачите утврдија пет основни карактерни особини што се од голема важност за организациите. Истражувањата наведуваат дека начинот на кој луѓето реагираат во различни услови, делумно зависи од нивните личности.

Големата петка на карактерни особини е следната: екстровертноста, отвореноста, совесноста, негативната емоционалност и согласноста.⁴

Екстровертност: *Екстровертноста* го рефлектира нивото на удобност во односите. Екстровертноста е тенденција да се доживуваат позитивни емоции и расположенија и да се има убаво чувство за себе и за останатиот свет. Менаџерите кои се на високо ниво на екстровертност се нарекуваат екстровертни. Екстровертните се дружељубиви, комуникативни, наметливи и отворени за нови пријателства. Менаџерите кои се на ниско ниво на екстровертност, често се нарекувани и *интроверти*.

Интровертите се помалку дружељубиви, резервирани, повлечени, помалку комуникативни, поретко се наметнуваат, а исто така потешко остваруваат и нови пријателства. Високото ниво на екстровертност е корисно за оние менаџери чии професии бараат високи нивоа на социјална интеракција, како на пример продажба, маркетинг, стекнување и проширување на кругот на деловни партнерства. Менаџерите кои се на ниско ниво на екстровертност, сепак можат да бидат високо ефективни и ефикасни, особено кога нивните работни задачи не бараат големи количини на социјална интеракција⁵.

Истражувањата покажуваат дека интровертите се подобри мислителите и аналитичари на луѓето и имаат способност да ги „прочитаат“, откријат задкулисните игри на некои луѓе.

Отвореност: *Отвореноста* ја рефлектира строгоста на ставовите и доменот на интереси на поединецот. Отвореноста претставува и тенденција да се биде оригинален, да има широки интереси, да биде отворен кон широка низа на стимулатори, да биде смел и да презема ризици. Луѓето кои се со високи нивоа на отвореност сакаат да слушнат нови идеи, ставови, верувања и размислувања како резултат на новите информации. Овие луѓе имаат поширок видик на интереси, пољубопитни се, покреативни, иновативни и имагинативни. За менаџерите кои се на високо ниво на овој континуум на особини

⁴ “Ricky W. Griffin 2010 “ Principles of Management “ USA, 2007 by Houghton Mifflin Company ,page 227

⁵ Gareth R. Jones & Jennifer M.George „COBPEMEH MEHAџMEHT“ 2008 година, стр.88

карактеристично е тоа што преземаат ризици, иновативни се во планирањето и донесувањето на одлуки. Според истражувањето поотворените луѓе имаат и поголеми достигнувања во организацијата, кои се должат на нивната флексибилност и на нивната подобра прифатеност од околината. Луѓето со поголем афинитет кон отвореност имаат поголем успех како претприемачи и менаџери. Постојано истражуваат, размислуваат, анализираат, бараат нови начини за решавање на различните ситуации со кои секојдневно се среќаваат. Од отвореноста на поединецот зависи и волјата да прифаќа промени. Можно е луѓето кои се повеќе отворени, подобро да ги прифаќаат промените, отколку оние кои се помалку отворени кои обично знаат да покажат и отпор.

Менаџерите кои се на ниско ниво на отвореност може да имаат помал афинитет кон преземање на ризици, да бидат поконзервативни во нивното планирање и донесувањето на одлуки. Луѓето кои се помалку отворени послабо примаат нови идеи и поретко го менуваат мислењето.⁶ Овие луѓе вообичаено имаат поограничени интереси, не се толку љубопитни и креативни. Да резимираме значи оние менаџери кои покренуваат големи промени во нивните организации често се на високо ниво на отвореност за доживување.⁷

Совесност: *Совесноста* е склоност да се биде внимателен, обзирен и истраен. Совесноста е поврзана со одреден број цели на кои се концентрира поединецот. Поединците кои се фокусираат на само неколку цели, поверојатно е дека ќе бидат организирани, ќе работат систематски, внимателно, одговорно и дисциплинирано и ќе покажат истрајност, додека да ги постигнат целите. Од друга страна се смета дека оние луѓе кои преземаат широк спектар на цели се помалку организирани, негрижливи, неодговорни, недоволно темелни и помалку дисциплинирани. Совесноста може да значи и добро прогнозирање и извршување на менаџерските задачи во разновидни организации. Согласно истражувањата, посовесните луѓе покажуваат подобри резултати отколку понесовесните, кога станува збор за различни видови задолженија.

Менаџерите кои се високо во континуумот на совесноста се организирани самодисциплинирани, за разлика од оние кои се на ниско ниво кај кои може понекогаш да се јави недостиг на насока и самодисциплина. Да резимираме,

⁶ "Ricky W. Griffin 2010 " Principles of Management " USA, 2007 by Houghton Mifflin Company ,page 227

⁷ Gareth R. Jones & Jennifer M.George „СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ“ 2008 година, стр.91

посовесните луѓе работата ќе ја сфатат посериозно и ќе ја извршат со поголема одговорност.

Негативната емоционалност (афективност): *Негативната емоционалност* е тенденција да се доживуваат негативни емоции и расположенија, чувство да се биде тажен и критичен за себе и за другите.

Менаџерите кои се со повеќе негативни емоции се понадрзливи, несигурни, непромислени, се чувствуваат огорчени и незадоволни, знаат често да го менуваат своето расположение и честопати знаат да се жалат поради нивниот недостаток за напредок.

Менаџерите со помалку негативни емоции се релативно урамнотежени, смирени, издржливи и сигурни. Овие луѓе се очекува подобро да се справат со стресот на работа, притисокот и тензијата. По некое непишано правило менаџерите со помало ниво на негативна емоционалност не тендираат да доживуваат многу негативни емоции и расположенија и се помали песимисти за себе и за другите. Понекогаш критичниот приод на менаџерот со високо ниво на афективност, може да биде ефективен, доколку ги поттикнува и другите да го унапредат нивното извршување. Но, како и да е многу попријатно е да се работи со менаџер кој има ниско ниво на негативни емоции, бидејќи стабилноста е нивна одлика, оставаат впечаток дека се доверливи од колегите кои се помалку стабилни.

Согласност: *Согласноста* е тенденција на поединецот добро да се согласува со другите луѓе, да биде пријатен за околината. Некои луѓе се нежни, кооперативни, толерантни и љубезни, едноставно се грижат за другите луѓе. Менаџерите кои имаат високо ниво на согласување, развиваат, негуваат блиски односи со другите луѓе. Оние луѓе кои имаат ниско ниво на согласување лесно се надрзливи, нетрпеливи, неприспособливи и начелно антагонистички се настроени кон другите. Овој тип на луѓе се помалку пријатни за околината. Согласно искуството и истражувањата, што ги вршime секојдневно, многу веројатно е дека луѓето кои се доста пријатни полесно развиваат работни односи со колегите, вработените и менаџерите од повисоките позиции, додека оние кои се помалку пријатни не воспоставуваат добри работни односи. Сепак, ниското ниво на согласување може да биде корисно во менаџерските работни задачи каде се бара од менаџерите да бидат антагонисти, како што се војниците и други видови на воени менаџери.

Вистинските (успешните) менаџери може да заземат разновидни позиции во континуумот на петте карактерни особини на личноста. Еден високо ефективен менаџер може да биде на високо ниво на екстровеерност и негативна емоционалност, друг подеднакво ефективен менаџер може да биде на ниско ниво на двете особини, а трет може да биде некаде помеѓу.

Вработените во организацијата се тие што мора да ги разберат претходно споменатите разлики меѓу менаџерите. Знаењето на овие разлики е многу важно, бидејќи, така може да се увиди однесувањето на менаџерите и нивниот пристап кон планирањето, водењето, организирањето и контролирањето. Доколку во една организација вработените разберат дека нивниот менаџер е на ниско ниво на согласување, тогаш тие нема да се чувствуваат омаловажени што нивниот менаџер не е расположен за соработка, нељубезно се однесува кон нив или пак кога има некоја скепса, сомнеж во неговото однесување. Исто така и самите менаџери треба да бидат свесни како за нивните сопствени особености, така и за карактерните особини и на другите вработени, вклучувајќи ги и менаџерите од пониските нивоа.

Менаџерот кој знае дека е многу критичен кон другите луѓе, треба да се обиде да ја намали својата критичност. Со една единствена цел сите членови на организацијата да работат заедно во една хармонија како со нивните колеги и менаџерите, така и со добавувачите и потрошувачите, тие треба меѓусебно да имаат разбирање. Делумно ова разбирање доаѓа од разбирањето на основните модуси по кои луѓето се разликуваат едни од други, а тоа е всушност да се разберат карактерните особини на личноста.

1.4.1 Други карактерни особини кои влијаат врз однесувањето на работното место

Покрај претходно споменатата петка на карактерни особини постојат и други карактерни особини кои влијаат на однесувањето во работните организации, како што се: *локусот на контрола, авторитарноста, самопочитта, макијавелизмот и склоноста кон ризици*⁸.

Локусот на контрола е степенот до кој луѓето веруваат дека однесувањето има реален ефект на она што им се случува. Луѓето кои што

⁸ "Ricky W. Griffin 2010 " Principles of Management", USA 2007, стр.229

имаат внатрешен локус за контрола веруваат дека се одговорни за нивната судбина. Тие поединци веруваат дека ако напорно и посветено работат ќе успеат. Истите веруваат дека луѓето не успеваат поради недостатокот од способности или мотивација. Човекот што има верба во себе секогаш тргнува од мислата: „Јас сакам и можам“. Секој човек треба сам да си ја започне работата тврдо верувајќи во успех. Човекот кој има верба во себе ги поседува следните квалитети: има силен стремеж, а не слаба желба за постигнување на целта, упорно верува во својата способност да ја реализира својата цел, решителен е да ја постигне целта, а не да се води од мислата „да се обидам, па ќе видиме што ќе испадне“. Основно е да се верува во себе си, но сепак треба да се има и лични квалитети и способности, активности кои што човекот може да ги развие до совршенство. Тогаш успехот нема да изостане. Други пак, сметаат дека судбината, среќата, случајноста или однесувањето на другите го одредува она што ним им се случува. На пример, вработените кои нема да добијат унапредување може да го препишат неуспехот на политичката мотивираност на шефот или само на лоша среќа, отколку на недостаток во своите способности или лош резултат на постигнувањата. Луѓето со надворешен локус на контрола веруваат дека некој однадвор е виновен за она што се случува до и околу нив. Овие луѓе се пасивни не преземаат акции, не настојуваат да интервенираат, за да ја променат ситуацијата или да го решат проблемот, туку оставаат некој друг да го реши.

Да, резимираме дека менаџерите треба да имаат внатрешен локус на контрола, бидејќи се одговорни за она што се случува во организациите. Менаџерите се одговорни и треба да дадат уверување дека организацијата и нејзините членови се однесуваат на етички начин и за да го сторат тоа треба да имаат внатрешен локус на контрола – едноставно треба да знаат и да чувствуваат дека можат да прават разлика.

Авторитарноста е степенот до кој поединецот смета дека разликите во моќта и статусот се соодветни во хиерархијата на организациите во општеството. На пример, доколку некое лице е прилично авторитативно може да прима наредби од некое лице кое има поголем авторитет, бидејќи тој се наоѓа на повисоко ниво во хиерархијата. Но, од друга страна лицето кое е помалку авторитативно може да ги извршува соодветните и разумни, исправни наредби од менаџерот, но тој често има навика да ги преиспитува наредбите и

задолженијата, да покаже несогласување со менаџерот, па дури и до тој степен да одбие да ги изврши задолженијата и наредбите, доколку тие од некои причини се неразумни, неетички и неисправни.

Да резимираме, доколку некој ужива или има поголем авторитет не значи дека секогаш дава разумни наредби и задолженија кои треба подредените да ги извршат. Секој разумен човек треба да ги преиспита наредбите од менаџерот и доколку увиде некои нелогичности, тогаш умерено да го искаже својот став и своето мислење, односно да не премолчува.

Самопочитта е степенот до кој поединецот смета дека вреди и има добро чувство за себе и за своите способности. Луѓето кои што имаат висока самопочит веројатно е дека ќе бараат работа со повисок статус, тие веруваат дека се компетентни, заслужни и способни за управување на повеќето ситуации и веруваат во своите способности за постигнување на што е можно поголеми резултати. Од друга страна, пак луѓето кои што имаат ниско ниво на самопочит може да ги исполнува работата со понизок статус. Овие луѓе имаат ниско мислење за себе, несигурни се во своите способности, едноставно кажано патат од комплекс на пониска вредност или инфериорност.

Да резимираме, дека за менаџерите, пожелно е да бидат со високо ниво на самопочитување, бидејќи тоа го олеснува поставувањето и одржувањето на високите стандарди за себе, кои ги туркаат напред кон постигнување на врвни резултати при реализација на сложени проекти кои пак им влеваат самодоверба која е пак многу потребна за донесување на исправни и разумни одлуки. Секој човек има потреба од почитување од другите луѓе и од самопочитување.

Макијавелизмот е исто така значајна карактерна особина. Името го добила по италијанскиот филозоф од шеснаесетиот век Николо Макијавели. Поимот макијавелизам се користи за да се опише однесувањето кое е насочено кон стекнување на моќ и контролирање на однесувањето на останатите. Основниот слоган што го применуваат е: „Целта ги оправдува средствата“. Согласно истражувањата, големите Макијавелисти се рационални и неемоционални, би се служеле и со лаги само да ја постигнат целта што си ја имаат зацртано. За да ги постигнат сопствените цели, може на коцка да ги стават лојалноста и пријателството и да уживаат манипулирајќи ги другите. Наспроти големите макијавелисти, постојат оние што се помалку

макејавелисти. Овие вторите се поемоционални и не секогаш се желни да успеат по секоја цена, исклучително високо го вреднуваат пријателството и лојалноста и не сакаат да ги манипулираат луѓето. Да резимираме, да се биде умерен макијавелист, значи да се ценат и почитуваат луѓето, да се постигнат поставените цели и притоа да се остане лојален на организацијата и да не се изневерат пријателите, да бидеме поемоционални и да сочувствуваме со луѓето.

Склоноста кон ризици е степенот до кој поединецот е спремен да ризикува и да донесува ризични одлуки. Менаџерот што е исклучително склон кон ризици може да се очекува и да експериментира со нови идеи и да ризикува со нови производи. Менаџерот може да биде катализатор во иновацијата. Доколку менаџерот отиде во екстреми во преземањето на ризици, тогаш може и да ја загрози стабилноста на организацијата, доколку ризичните одлуки се покажат како лоши. Менаџерот пак, кој е помалку склон кон ризици, може да ја доведе организацијата во стагнација, статус кво состојба, а пак ова може да се покаже како добро решение кога организацијата ја нападат тешки и непредвидливи времиња. Можните последици од афинитетот кон преземањето ризици во организацијата во голема мера зависат од нејзината средина.

1.5. Профилот на вистинските менаџери (менаџери со изграден вредносен систем на вистински вредности)

Менаџерот е личност која е одговорна за остварувањето на целите во организацијата. Вистинските менаџери размислуваат, се анализираат и осознаваат самите себе, планираат, предвидуваат и се подготвуваат за своите активности.

Планирањето е процес кој започнува со дефинирање на мисијата и целите на организацијата, кое од вистинскиот менаџер бара, да откако ќе го дефинира бизнисот на организацијата да ги утврди и главните цели.

После планирањето продолжува со формулирање на стратегија која пак бара од менаџерите да извршат SWOT анализа, за потоа да ги изберат стратегиите на корпоративно, бизнис и функционално ниво.

За на крај самиот процес на планирање заврши со имплементирање на стратегијата, при што менаџерите делегираат одговорност на поединци и групи

вработени во организацијата за да формулираат детални акциони планови кои поточно ќе наведат како да се имплементира стратегијата.

Можеби најбитно за една организација да биде успешна е нејзиниот прв човек да биде добар планер и стратег да донесува исправни стратешки одлуки.

Вистинските менаџери размислуваат постојано, пред било која акција да ја превземат. Можеби една од најтешките задачи на менаџерите е токму размислувањето. Главна преокупација на вистинските менаџери⁹ е мислењето за себе, за другите вработени, за остварувањето на целите на организацијата, па на самиот крај тие мора да мислат дури и за општеството. Вистинскиот менаџер размислува дури и кога спие (потсвесно).

Менаџерот со изграден вредностен систем на вистински вредности својата професија треба да ја извршува со љубов, знаење и умеење да има чисти и бистри мисли и погледи кон неа. Вистинскиот менаџер треба да размисли и добро да го формулира проблемот. Добро формулираниот проблем е половина решен. Вистинскиот менаџер е тој кој што се труди да ги оствари целите на организацијата и притоа постигнатиот успех да го сподели со сите луѓе кои се заслужни за него.

Предвидувањата на вистинскиот менаџер се темелат на длабоки размислувања, бидејќи само правилно испланираната активност е сигурен пат до успех и остварување на целите на организацијата. Вистинскиот менаџер треба да биде визионер, да умее да ја предвиди иднината и при тоа храбро и одлучно да се бори со сите препреки што ќе сакаат да го спречат во реализацијата на планот.

Секој работен ден вистинскиот менаџер треба да си го испланира со план кој ќе биде *единствен, флексибилен, прецизен и континуиран*. Плановите треба да бидат ефикасно подготвени и презентирани, да овозможат единство во управувањето, јасна поделба на одговорностите и прецизно донесување на одлуки кои ќе бидат поткрепени со ефикасен систем за селекција и обука на менаџерите. Откако менаџерот ќе заврши со планирањето, треба да води солидна организациона политика да ги стави во „погон“ сите ресурси, човечки, материјални и нематеријални.

Вистинскиот менаџер ги почитува вработените со тоа што подеднакво ја

⁹ Проф. д-р Т. МИЦЕСКИ „Менаџмент“ Економски факултет Универзитет „Гоце Делчев“ Штип интерен авторизиран материјал, 2009 година, стр.9

цени нивната работа, ги распоредува на различни задачи согласно способноста и критериумите. На овој начин успешниот менаџер гради доверба меѓу вработените која пак сама по себе ќе ја зголеми ефикасноста и ефективноста на организацијата при реализирање на зацртаните цели. За да успее менаџерот мора околу себе да има способни раководители кои со своите предлози и размислувања ќе го зголемат нивото на носење разумни и правилни одлуки.

Различните одделенија во една организација извршуваат различни активности, па поради тоа е потребна нивна координација, за да имаме нивно поврзување и хармонизирање. Постојаната циркулација на информации меѓу вработените и менаџерот како и одржувањето на редовни состаноци се правилниот пат до успешна организација. Во природата на човекот е ако работи, да згреши, според онаа народната: „Кој работи, тој и греши“. Затоа повеќе од потребна е контрола над активностите. Под *контрола* се подразбира проверување на активноста дали сè се одвива согласно барањата, воспоставените стандарди и поставените цели. Контролата треба да биде брза, ефикасна и непристрасна и да укажува на најмалата грешка во организацијата. Контролирањето треба да провери дали останатите функции на менаџментот се одвиваат согласно поставените правила и зададени наредби.

Со спој на интелигенцијата, амбицијата и талентот, менаџерите се искачуваат на пирамидата на успехот. Успешниот менаџер треба да знае дека секој вработен е една алка од синџирот во којшто доколку владее добра и навремена информираност, отвореност во комуникацијата меѓу менаџерот и вработените и постои двострана доверба, ќе биде цврст, силен и организацијата успешно ќе расте и ќе се развива.

Успешните менаџери треба неколку пати во неделата да држат неформални состаноци со цел да ги детектираат евентуалните проблеми доколку постојат. Креативноста од вработените треба да се извлече на тој начин што ќе се организира барем еднаш во месецот бура од идеи “brain storming” која што има за цел да ја направи организацијата поуспешна.¹⁰ Вистинскиот менаџер знае да ги открие тајните на успешното водење на една

¹⁰ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година, стр.10

организацијата. Тој треба да биде храбар, истраен во остварување на напредокот на организацијата. Напредокот во организацијата ќе се постигне доколку менаџерот е разумен, совесен, свесен, професионалец во работењето, преферира трајни, вистински вредности, располага со знаење од повеќе области. Менаџерот ги насочува работните активности во организациите, ги насочува луѓето, менаџираат со операциите и ги алоцираат ресурсите кон нивните точки на најефикасно искористување.

Менаџерите со изграден систем на вистински вредности ги вршат вистинските работи на вистински начин.¹¹ Вистинскиот менаџер својата професија ја извршува со љубов, разбирање и соживување (голема емпатичност) со енормна доза на знаење и умеење. Менаџерите мислат, се осознаваат себе си, мислењето е нивна главна преокупација, постојана, секојдневна опсесија. Вистинскиот менаџер постојано скицира планови за акција, ја испитува иднината, ги испитува сите можни настани во иднината, прави планови, часовни, дневни, неделни, годишни, повеќегодишни како и стратегии за нивно остварување. Од искуството што го стекнуваме во секојдневниот живот честопати е докажано правилото дека „чаршискиот и домашниот есап¹², не излегуваат исти“, па поради тоа вистинскиот менаџер секогаш треба да има план Б, ако не успее планот А.

Вистинскиот менаџер им дозволува на вработените да внесат креативност и да бидат иновативни во работата што ја работат со што стануваат посреќни и се јавува чувство на исполнетост од успешно завршената работа. Вистинските менаџери знаат да ги наградат успешните вработени веднаш по постигнатиот успех, кога ќе направат нешто добро и креативно за организацијата.

Со сето наведено погоре ја дефиниравме и создадовме формулата за успешниот менаџмент: *„Вистинските менаџери се ретки, но секогаш знаат да ги постават вистинските луѓе на вистинските места“*. Карактеристично за овој тип на менаџери е тоа што кога нивното водење е успешно, успехот го споделуваат со членовите на својот тим, а доколку пак нивното водење доживее неуспех, одговорноста за истиот си ја преземаат самите тие. Вистинскиот менаџер не треба да ги тера луѓето да одат после него, туку тој да

¹¹ „МЕНАЏМЕНТ““, Т.МИЦЕСКИ Универзитет „Гоце Делчев“ Економски факултет Штип, стр.8

¹² од турски превод сметка

оди прв, а тие да го следат. Тој треба да оди на чело и да им го покажува, осветлува патот, давајќи им инструкции, помагајќи им доколку се појават некои проблеми. Вистинскиот менаџер-лидер никогаш не им се наметнува на луѓето, туку тој без принуда ги води со својата харизма и посветеност на работата и на луѓето.¹³

Затоа најнапред, накратко ќе го потенцираме и објасниме значењето и улогата на менаџерите со лидерски способности, кои играат клучна улога во развивањето и негувањето на добри меѓучовечки односи, поволна клима за работа, креирање на организациска култура како и примена и пренесување на истата.

Особини или карактеристики кои се однесуваат на успехот и задоволството што поединецот ги постигнува во работата и личниот живот се: самодовербата, чесноста, доминантноста, екстровертноста, сигурноста, емоционалната стабилност, ентузијазмот, чувството за хумор, срдечноста, вистинскиот праг на толеранција во поглед на фрустрацијата, самосвеста и самообјективноста.¹⁴ Самодовербата на личноста се гледа во нејзиното однесување во низа ситуации. Личноста која се однесува смирено и во напнати ситуации влева доверба кај нејзините следбеници правејќи ги да бидат различни во нивното дејствување. Довербата вообичаено се поврзува со способноста, вниманието, интегритетот и реалноста.¹⁵ Доминантноста како особина е во тесна врска со екстровертноста. Личностите кои ја имаат оваа особина се наоѓаат на чело на лидерските тимови. Сигурноста во себе, во своите способности им помага на лидерите да ги постигнат високо поставените цели остварувајќи многу работни задачи. Емоционалната стабилност се огледува во нивната способност за контрола на емоциите. Емоционално стабилните водачи им влеваат доверба и сигурност на своите следбеници посебно во услови на криза и стрес. Личностите со огромен ентузијазам генерираат енергија која поттикнува на конструктивно однесување, кое пак води кон воспоставување на добри меѓучовечки односи и создава натпреварувачка

¹³ Овде ќе ги споменеме зборовите на милјардерот Richard Branson сопственик на фирмата "Virgin" кој својот претприемачки талент и неговото канализирање внатре во организацијата го објаснува со следните зборови: „Она што го работиме најдобро е тоа што пронаоѓаме добри луѓе и ги пуштаме да работат“. Звучи премногу едноставно, но ова за повеќето Македонци е неосстварлив сон. Извор: Gareth R. Jones & Jennifer M. George „СОБРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ“ 2008 година,

¹⁴ Dubrin, A.J.(1995) LEADERSHIP-Research Findings, Practice and Skills, Boston:Houghton Mifflin Company:page 31

¹⁵ „ЛИДЕРСТВО“, Т.МИЦЕСКИ Универзитет „Гоце Делчев“ Економски факултет Штип, стр.116

атмосфера, поднебје или клима која ветува многу реализации и остварувања. Лидерот треба да поседува и чувство за хумор кое помага за редуцирање на тензиите, односно внесува една релаксирачка атмосфера во напнатите и стресни состојби. Лидерите со своето влегување во работната организација треба да емитуваат топлина и светлина која ќе умее да стигне до сите вработени во организацијата. Срдечноста како особина на успешните лидери помага за побрзо воспоставување на деловни односи и создавање на клима на соработка. За воспоставување на добри комуникациски канали со следбениците потребно е лидерите да имаат висок степен на толеранција и да бидат тактични. Во секое добро има лошо и во секое лошо има добро. Секој од нас има силни и слаби страни. Силни страни на лидерите се самосвеста и објективноста. Успешните лидери знаат да ги афирмираат и користат своите силни страни, квалитети и способности, а да ги маргинализираат сопствените слабости и недостатоци. Особините на личноста што се поврзани, односно ориентирани кон извршување на задачите, постигнување на целите се: иницијативноста, емпатијата, флексибилноста и адаптибилноста, способноста за самоконтрола и храброста.¹⁶ Водачите кои се секогаш подготвени за акција без притоа да имаат поддршка или поттик од нивните следбеници велиме дека се иницијативни, односно велиме дека имаат претприемнички предиспозиции. Успешните водачи имаат чувство за постоењето на другите. Тие се емпатични и имаат способност да ги прочитаат мислите и ставовите на другите, односно на нивните следбеници. За успешните водачи, терминот „крутост“ е непознат, тие се флексибилни и прилагодливи во непредвидливи и новонастанати ситуации. Нив просечните резултати не ги исполнуваат, секогаш имаат афинитет кон преземање на ризикот. Со внатрешниот центар за контрола и со високиот степен на самодоверба се спремни да ја преземат одговорноста. Храбри се да го преземат најтешкиот и најризичниот потег, за да постигнат солидни резултати, дури и во кризни ситуации. Сигурни во секој чекор, со доверба во своите следбеници гордо и смело чекорат по патот на успехот. Со огромна желба да истраат при одењето по патот на успехот, успешните водачи не се штедат самите себе, не го штедат своето време и не ги штедат другите. За нив работата е нивниот живот, тие знаат дека само со истрајноста се

¹⁶ Dubrin, A.J.(1995) LEADERSHIP-Research Findings,Practice and Skills, Boston:Houghton Mifflin Company:page 31

создава плод. Само доколку бидат искрени и истрајни ќе чекорат по патот на успехот и ќе се здобијат со слава.

Сите претходно наведени карактеристики на успешните водачи во реалниот живот и се препишуваат на лидерите за кои се вели дека се харизматични. Според истражувањата, харизмата¹⁷ е посебен квалитет на водачите, по кој тие се разликуваат од другите лидери. Според теоријата за харизматското водство што ја развил Роберт Хаус¹⁸, харизматскиот водач ги мотивира повеќето следбеници со следниве фактори:

- ✓ Следбениците да имаат доверба во исправноста на ставовите на нивниот водач;
- ✓ Во поголем дел следбениците да имаат исти верувања и очекувања со нивните водачи;
- ✓ Ги прифаќаат постапките на нивниот водач без прашање;
- ✓ Постои предаденост и љубов кон водачот;
- ✓ Се јавува желба за покорност кон водачот;
- ✓ Се идентификуваат со водачот преку негово поддржување;
- ✓ Нивната вклученост во мисијата е емоционална;
- ✓ Следбениците ги возвишуваат целите;
- ✓ Кај дел од следбениците се јавува чувството дека ќе бидат способни да ја постигнат или да продолжат во постигнување на мисијата.¹⁹

Следбениците на харизматските водачи имаат целосна доверба во нив, се чувствуваат горди да бидат поврзани со нив и веруваат во нивната способност за надминување на сите пречки. Харизматските лидери им служат како симбол за успех и совршенство на нивните следбеници, предизвикувајќи силни чувства на љубов. Харизматските лидери²⁰ имаат силна визија или претстава за тоа како треба да изгледа организацијата во иднина, покажуваат извонредно мајсторство во комуникациските вештини, имаат способност да инспирираат со доверба, способност да создаваат чувство на подготвеност кај следбениците, секогаш со својата енергија се ориентирани кон акција, пријатни при изразување на емоции, подготвени да преземат личен ризик, да користат

¹⁷ Зборот „харизма“ е од грчко потекло и означува „божествено инспириран талент“ (дар)

¹⁸ DuBrin, a J. (1995) LEADERSHIP – Research Findings, Practica and Skills, Boston: Houghton Mifflin Company, p.60

¹⁹ „ЛИДЕРСТВО“, Т.МИЦЕВСКИ Универзитет „Гоце Делчев“ Економски факултет Штип, стр.118

²⁰ „ЛИДЕРСТВО“, Т.МИЦЕВСКИ Универзитет „Гоце Делчев“ Економски факултет Штип, стр.118

неконвенционални стратегии, со минимален внатрешен конфликт, одлучни и во време на кризи успеваат да ја промовираат својата личност. Со сите претходно наведени карактеристики и особености на харизматските лидери, тие стануваат магнет за луѓето.

Мотивацијата на ефективните или успешните луѓе доаѓа од мисијата. Со преголемата дисциплина што ја внесуваат во својот живот тие стануваат симбол за успех. Со принципот на личната визија ја преземаат одговорноста за сопствените ставови и дејствија. Работите секогаш ги започнуваат со крајна цел. Ефективните луѓе поаѓаат од сознанието дека работите најпрво се создаваат во мислите, за потоа и физички да се случат. Претходно го споменахме принципот на личното водство. Со принципот на лично управување успеваат да ги постават вистинските работи на вистинско место. Знаејќи да го препознаат итното и важното од она што не е, успеваат правилно да се организираат и да управуваат максимално ефикасно со времето. Успешните луѓе знаат дека како во семејството, така и во работата, ефективноста се постигнува со заеднички напор на повеќе лица. Така што нивното размислување во духот: нашата победа носи резултати за почит. Со принципот на емпатичка комуникација се обидуваат прво да ги разберат другите, пред тие да бидат разбрани од нив. Секогаш дејствуваат тимски, заеднички расположени за креативна соработка. Успешните водачи се емоционално стабилни личности, кои се одрекуваат од многу задоволства во животот, во име на возвишената цел. Тоа е данокот на успех што секој од нив треба да го плати за да постигне нешто навистина ретко. Ефективниот водач никогаш не треба да биде задоволен од постигнатото. Секогаш треба да преземаат нови ризици и да тргнуваат во нови походи. Ефективниот лидер преку трнливиот пат, пат исполнет со препреки стигнува до ѕвезди.²¹ Колку е поголема препреката, толку е поголема славата кога препреката ќе се надмине.²² Вистинскиот лидер се придржува кон вистинските стандарди на чесност и заедништво. Според Двајт Ајзенхауер „За да се биде водач треба да се има следбеници“. За да се има следбеници, мора да се има нивната доверба. Најважниот квалитет што водачот треба да го поседува е чувството за заедништво. Без овој квалитет не е можен успех, без разлика дали се работи за водач на банда, на фудбалски

²¹ Од латинската поговорка "Per aspera ad astra" во превод „Преку трње до ѕвезди“

²² Милер

тим, на војска или на некоја друга организација. Неговите инструкции како и неговата работа, мора да бидат компатибилни со тие на вработените.“

Најблагодарната работа е чесниот човек. Најголемиот придонес на лидерите за работната организација е користењето на нивната моќ на позитивен начин. Лидерите треба да го живеат својот живот според стандардите на неповредливост, честност и заедништво. Лидерите треба да го направат тоа што ќе го кажат и да го остварат тоа што ќе го ветат. Лидерот треба да ги почитува своите следбеници, да ги информира и отворено да комуницира со нив. Основен фактор за изградба на добра комуникација претставува сознанието, дека секој човек е индивидуа со вредност по која е препознатлив. Успешните лидери создаваат клима во организацијата каде вработените постојано се усовршуваат и промовираат. Во ваквата работна средина акцентот е ставен да се учи од грешките, односно да се научи од неуспехот. Со поставување на отворени прашања кои бараат смислени одговори, лидерот го стимулира развојот на вработените. Вистинскиот лидер секогаш го критикува квалитетот на работењето, а не личните карактеристики на индивидуата. Вистинските лидери со својата харизма успеваат да го извлечат најдоброто од нивните следбеници, притоа охрабрувајќи дека и невозможното може да стане реалност. Вистинскиот лидер стремејќи се кон совршенство им дава одличен пример што другите го почитуваат и следат. Карактеристики на големите водачи (лидери) е што никогаш не се поставуваат над самите следбеници, освен во преземањето на одговорностите и ризикот.²³ Заемната доверба и почит е клучот за успешен лидер. Успешните лидери имаат огромна желба и уште поголем ентузијазам и имаат способност истите да ги пренесат на нивните следбеници и заедно да ги постигнат целите. Една од најголемите тајни на успехот е умеенето да се чека. При донесувањето на одлука вистинскиот лидер ги собира информациите и податоците, но секогаш се консултира и ги зема во предвид мислењата и идеите на неговите следбеници пред да ја донесе конечната одлука. Одлучно, решително и храбро, секогаш подготвени да преземат ризик, вистинските лидери умеат да ги направат вистинските работи на вистински начин. Имајќи го во предвид чувството за битност и ургентност во работењето, вистинските лидери знаат да ги одделат битните од небитните работи и итните од неитните работи. Знаејќи

²³ „ЛИДЕРСТВО“, Т.МИЦЕСКИ Универзитет „Гоце Делчев“ Економски факултет Штип, стр.131

да го ценат времето како најскапоцен човеков ресурс ја користат секоја минута и секунда за да постигнат успех на долг рок.

За да кажеме на самиот крај дека вистинското лидерство подразбира да се создаде работна средина во која целосно ќе дојдат до израз потенцијалите и способностите на сите поединци преку воспоставената клима на соработка, заемна доверба, почит и развиени демократски процеси и воспоставени демократски вредности.

Накратко да ги споменеме карактеристиките на лидерите со изграден вредносен систем на вистински вредности. Значењето со позитивна енергија, чувството за љубов што го имаат и искажуваат кон луѓето, отвореноста за соработка, усовршената комуникација, сигурноста во себе и во околината го прави вистинскиот лидер чесен, доверлив и емпатичен кон неговите следбеници. Професионално, стручно и духовно е подготвен да развие тимска комуникација, притоа секоја одлука носејќи ја во рамките на тимот и секогаш бранејќи ја вистината умее да создаде добра работна атмосфера, во која има компатибилна доза на соработка, пријателство и креативност. Умешноста да се соживее со професијата, работата, колегите, да ги разбира луѓето, да знае да поднесува болка, да утешува, да ги охрабрува следбениците и им влева доверба при преземањето на иницијативи. Вистинските менаџери делегираат задачи со одговорност кај своите следбеници. Влегувајќи во водењето на луѓето со чиста совест, моралност, мотивираност, отворениот пристап, постојаниот ангажман за напредок, со духовното издигнување и усовршување во професијата и носат успех на работната организација достоин за респект. Со својата ведрина, стабилност и секогаш реално гледање на ситуацијата им влева доверба, надеж и сила на следбениците. Пријателски расположен, секогаш учтив, љубезен и искрен има разбирање за секого. Образован и компетентен за професијата, постојано учи и се усовршува, притоа скромно зборувајќи за себе, преферира разумност, бидејќи и тој е разумен. Совесно, врамнотежено, милосрдно, смилено, правично и пред се реално се служи со вистината. Секогаш настојува проблемите да ги реши со компромис по мирен пат. Постојано добар, предвидлив, самостоен, веродостоен, проверен, трпеливо истрајно го чека успехот. Знае да ги сослуша своите следбеници, да ги разбере, да им подели совети. Исто така, вистинскиот лидер прима критики, забелешки и совети од неговите следбеници. Чесен и праведен во своето

работење и исто така сака реално, чесно, отворено и искрено работење со неговите следбеници. Знае дека „човечки е да се греши“ односно, „кој работи, тој и греши“, па поради тоа знае да простува, не трпи непријателство и омраза. Вистинските лидери се успешни на долг рок. Откако ќе го достигнат успехот, знаат и да го одржат низ годините. Почитува и го почитуваат. За него важи златното правило²⁴: „Сè она што сакате да ви прават луѓето, правете им го и вие“. Секогаш дисциплиниран со висок степен на самоконтрола, поддржан скоро од сите во организацијата се одржува на власт со своите способности. Денес преовладува премисата доживотно учење. Затоа и менаџерот мора постојано да учи, да се надоградува и издигнува како професионално, така стручно и духовно.

Менаџерот треба да се усовршува професионално од областа на менаџментот, да биде во тек, па и понапред со сите најнови достигнувања при менаџирањето со човечките ресурси. Значи, денешниот современ менаџер треба постојано да учи, да собира знаење да биде отворен за сите нови достигнувања од областа на менаџментот и да ги применува при менаџирањето во организацијата. Менаџерот треба да се усовршува и стручно од областа на дејноста што ја работи. Духовното усовршување на менаџерот се сведува на негово издигнување од областа на етиката, културата, филозофијата, веронауката итн.)²⁵

1.5.1. Културата, етиката и предизвиците во организацијата предводена од вистински менаџер

Личноста е начин да се разбере зошто сите менаџери и вработени како поединци, размислуваат карактеристично и се однесуваат на различни начини.

Лицата кои се дел од иста организација настојуваат да имаат исти убедувања и вредности кои ќе ги водат да дејствуваат на слични начини.

Организациската култура е збир на поделени уверувања, очекувања, вредности, норми и работни навики, кои влијаат на начините на кој поединците, групите и тимовите меѓусебно влијаат и соработуваат, за да ги остварат целите на организацијата. Организациската култура ги отсликува карактеристичните

²⁴ „ЛИДЕРСТВО“, Т.МИЦЕСКИ Универзитет „Гоце Делчев“ Економски факултет Штип, стр.178

²⁵ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година, стр.11

начини на кои членовите во организацијата се однесуваат како внатре така и надвор од организацијата.

Кога членовите на организацијата споделуваат силна приврзаност кон културните вредности, уверувања и навики и истите ги користат, за да ги остварат нивните цели, велиме дека во таа организација постои силна организациска култура.

Кога членовите на една организација не споделуваат исти вредности, уверувања и навики, велиме дека организациската култура е слаба.

Сите членови на организацијата можат да влијаат и да придонесат за развитокот на организациската култура, но посебен придонес за развитокот и одржувањето на организациската култура имаат *менаџерите*.

Личните карактеристики на менаџерите играат значајна улога во креирањето на организациската култура. Познатиот менаџмент истражувач Бенџамин Шнајдер (Benjamin Schneider) развил модел со кој ја објаснува улогата на личните карактеристики на менаџерот во определувањето на организациската култура.²⁶

Неговиот модел е наречен рамка за привлекување-селектирање-одлевање. Според овој модел кога менаџерите настојуваат да регрутираат нови вработени за нивните нови потфати, тие настојуваат истите да имаат слични карактеристики на нивните. Сличните вработени се со поголема веројатност да останат во организацијата, за разлика од оние вработени кои не се слични со менаџерот и имаат поголема веројатност да ја напуштат организацијата. Како резултат на процесите на привлекување, селектирање и одлевање, луѓето во организацијата настојуваат да имаат слични личности, наликуваат еден на друг, размислуваат слично и на тој начин ја обликуваат организациската култура.

Според моделот на привлекување-селектирање-одлевање, вработените кои се привлечени, селектирани и кои остануваат во организацијата ја ценат креацијата и иновативноста и се раководат од девизата: „**Не успевај често, за да успееш наскоро**“. Вработените во една организација настојуваат да се согласуваат со другите вработени кои се слични на нив, но оваа преголема сличност може да ја намали организациската ефективност. Сличните луѓе настојуваат да ги гледаат условите и настаните на слични начини и со тоа

²⁶ S.T.Fiske and S.E.Taylor, Social Cognition, 2d ed. (New York: McGraw-Hill, 1991); Valian, Why so slow?

можат да бидат отпорни на промени. Поради тоа многу организации настојуваат да остварат корист од разновидностите на перспективите, наместо од сличноста во перспективите. Многу менаџери на организациите примаат нови вработени кои имаат различни биографии и карактеристики со една единствена цел да понудат нешто што ќе им се допадне на различни типови на луѓе.²⁷

Организациската култура покрај личноста ја обликуваат и други лични карактеристики на менаџерите како што се: менаџерските вредности, ставови, расположенија, емоции и емоционалната интелигенција. Менаџерите кои високо ја ценат слободата и еднаквоста можат да имаат афинитет кон нагласување на важноста на автономијата и оспособеноста во нивните организации како и праведното постапување со сите. Други пак, менаџери повеќе ценат да се биде од помош за организацијата и се склони кон простување и бараат од нивните вработени меѓусебно да си помагаат и да се почитуваат. Менаџерите кои се задоволни со нивната работа, се лојални на нивните организации и доживуваат позитивни расположенија и емоции, можат да ги поттикнат овие чувства и ставови и кај другите.

Истражувањата покажуваат дека расположенијата и емоциите можат да бидат „заразни“ и дека колку повеќе од времето го поминуваме со луѓе кои се возбудливи и ентузијастички се повеќе и ние стануваме како нив.

Нормите се напишани, неформални правила кои пропишуваат адекватно однесување во определени ситуации. Менаџерите се тие кои ја одредуваат и обликуваат организациската култура, преку разни вредности и норми кои ги унапредуваат во организацијата. Менаџерите од различни видови на организации промислено ги негуваат и развиваат организациските вредности и норми, кои најдобро одговараат на нивните задачи и окружувања, стратегија или технологија.²⁸

Основачите на организацијата имаат огромно влијание на вредностите, нормите и стандардите на однесување, кои со текот на времето се развиваат

²⁷ R.Folger and M.A.Konovsky, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," Academy of Management Journal 32 (1989) 115-30; J. Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow," Journal of Management 16 (1990) 399-402; O.Janssen, "How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior Much or Less Stressful," Journal of Organizational Behavior 25 (2004), 201-15

²⁸ Gareth R. Jones & Jennifer M. George "СОБРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ" 2008 година, стр.109

во организацијата.²⁹

Основачите ја поставуваат сцената за начинот како да се развиваат нормите и вредностите, бидејќи со своите сопствени вредности тие ја градат компанијата, најмуваат други менаџери и вработени кои веруваат дека ќе ги споделат овие вредности и ќе и помогнат на организацијата да ги оствари. Новите менаџери учат од основачот какви вредности и норми практикуваат во организацијата. Подредените го имитираат стилот на основачот и нивните вредности ги пренесуваат на нивните подредени. Постепено, со тек на времето, изградените вредности и норми на основачот низ разните механизми на течење на работите се шират низ организацијата³⁰.

Социјализацијата во организацијата претставува процес низ кој новодојдените членови учат за вредностите и нормите во организацијата и истите ги усвојуваат за поефективно извршување на работата.³¹

Менаџерите можат да влијаат на формирањето на организациската култура и преку развивање на организациски церемонии и обреди.

Организациските церемонии и обреди претставуваат формални настани со кои се препознава важноста на настаните за самата организација. Најчести обреди кои организациите ги користат за да ги пренесат културните норми и вредности во организацијата на нивните членови се: обредите за премин, интеграција и засилување. Обредите за премин одредуваат како поединците стапуваат во организацијата, напредуваат во неа и ја напуштаат. Обред за премин е подготовките на организацијата за унапредување или пензионирање на луѓето.³² Во обредите за интеграција можат да се споменат успехите на организацијата, канцелариските забави и заедничките оброци надвор од организацијата. Карактеристично за обредите за интеграција е зацврстувањето на врските меѓу членовите во организацијата.

Годишниот состанок на организацијата исто така се смета како обред за интеграција, кој има за цел да ги пренесе организациските вредности на менаџерите, вработените и акционерите.

²⁹ B.Frankel, "Measuring Diversity Is One Sure Way Of Convincing CEOs of its Value," DiversityInc.com, October 5, 2001

³⁰ G.Robinson and K.Dechant, "Building a Case for Business Diversity," Academy of Manegement Executive (1997) 3, 32-47

³¹ Patterson, "Target Micromarkets Ist way to Success; No 2 Stores Are Alike," The Wall Street Journal, May 3, 1995, A1, A9

³² K.Aaron, "Woman Laments Lack of Diversity on Boards of Major Companies" The Times Union, May 16, 2001 (www.timesunion.com)

Деловните вечери за наградените, соопштенијата во весниците и унапредувањето на вработените се обреди за засилување кои им овозможуваат на организациите јавно да им оддадат признанија и да ги наградат вработените. Со обредите за засилување се зацврстуваат врските и приврзаноста меѓу вработените и организацијата, на тој начин засилувајќи ги вредностите и нормите на организацијата.

Приказните и јазикот, исто така ја пренесуваат организациската култура. Приказните за организациските херои и нивните акции се важни индикатори за вредноста и нормите во самата организација. Говорниот јазик е главен медиум за комуницирање во организацијата. Во многу организации користат жаргони, за да формулираат одредени настани кои пак говорат за нормите и вредностите во организацијата. Концептот на организацискиот јазик не го опфаќа само говорниот јазик, туку и стилот на облекување на луѓето, канцелариите во кои работат, автомобилите кои ги возат и степенот на формалност кој го применуваат при меѓусебното обраќање. Кога вработените го говорат и разбираат јазикот на нивната организациска култура, тие знаат како да се однесуваат во организацијата и што се очекува од нив.³³

Ретки се оние менаџери кои започнале бизнис со цел да придонесат за благосостојбата на луѓето. Компанијата чија што мисија е заснована на колективна одговорност на нејзините членови кон благосостојбата на луѓето и групите на кои влијае ќе има неизбежен успех. Менаџерите од сите нивоа се под значителен притисок да остварат најдобра употреба на ресурсите за да го зголемат нивото на кое функционираат нивните организации. Етичката дилема им помага на менаџерите да одлучат кој правец на акција е „помал од две зла“³⁴. Луѓето често се конфронтираат со етичките дилеми, кога нивните морални чувства за должност стапуваат на сцена и ги предизвикуваат да размислуваат за исправноста на одлуката.

Моралните чувства за должност се чувства и мисли кои му кажуваат на лицето што е правилно, а што е погрешно. Етиката е таа што укажува на неадекватното однесување и како едно лице треба да се однесува, за притоа не им нанесе штета на другите. Како што законите подлежат на промени, така и етиката со текот на времето се менува.

³³ H.R.Schiffmann, Sensation and Perception: An Integrated Approach (New York;Wiley, 1990)

³⁴ Gareth R. Jones & Jennifer M. George „СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ“ 2008 година, стр.127

Општото морално или етичко правило гласи: „**Сè она што сакате да ви прават луѓето, правете им го и вие**“³⁵. Етичките уверувања ги развиваат законите и прописите за спречување на одредени однесувања или охрабрување на другите. Меѓутоа, со менувањето на убедувањата, се менуваат и законите, кои некогаш и тотално исчезнуваат. Не постојат апсолутни или неменливи стандарди кои ќе го одредат нашето однесување.

Како што обичните луѓе секојдневно одлучуваат за разни ситуации, така и менаџерите треба да одлучат што е адекватно, а што е неадекватно, што е морално, а што не е. Менаџерите се витална група на стеикхолдери, бидејќи се одговорни за користење на човечките ресурси на компанијата и финансискиот капитал, со цел да ги зголемат нејзините перформанси, а со тоа и цената на акциите.³⁶ Менаџерите се група на стеикхолдери кои се одговорни, бидејќи ја носат одлуката за тоа кои цели да се извршат, со една единствена цел, минимизирање на трошоците, а максимизирање на профитот. Но, совесните и успешните фирми, имаат визија односно мислат и на иднината, па затоа ја застапуваат премисата за оптимизирање на трошоците и оптимизирање на профитот. Тоа всушност произлегува од етичката и општествената одговорност. Затоа, менаџерите, кога донесуваат бизнис одлуки, мораат да ги имаат во предвид барањата на сите стеикхолдери. Основните правила и упатства што им помагаат на менаџерите за да донесуваат првилни одлуки се: утилитаријанско правило, морално право, правило за правда и практичното правило. Применувајќи го утилитаријанското правило, менаџерот ќе донесе етичка одлука која ќе произведува најголем број добра за најголем број луѓе. Според моралното право етичката одлука треба да ги одржува и заштитува фундаменталните права и привилегии на луѓето. Етичка дилема за менаџерите е да одредат фер правила и процедури за распределување на резултатите на стеикхолдерите. Применувајќи го правилото за правда, алокацијата на резултатите не треба да биде базирана на разликите, како што се полот, расата или религијата. Вработените што имаат слични вештини и извршување треба да добиваат еднакви плати за еднакво сработеното. И на крај практичното правило ќе каже дека етичка одлука е онаа во која менаџерот не се воздржува да комуницира со луѓето кои се надвор од организацијата, бидејќи типичната

³⁵ Матеј, 7.12 Новиот Завет, Библиско Здружение на Република Македонија, цит. според проф Мицески „

³⁶ C.I.Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1948), Gareth R. Jones & Jennifer M. George „СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ“ 2008 година, page 131

личност во општеството смета дека е прифатлива.

Да резимираме, дека правилниот избор на менаџерот ќе помогне ресурсите да бидат искористени онаму каде што ќе можат да создадат најголема вредност. Доколку сите организации би вршеле правилен избор, ќе остварат корист сите стеикхолдери.

Разликите во етиката меѓу луѓето, вработените, компаниите и земјите се темелат на следниве главни фактори: општествена етика, професионална етика, индивидуална етика и организациска етика.

Општествената етика се стандарди со кои се регулира однесувањето на луѓето во општеството, во однос на чесноста, праведноста, сиромаштијата и правата на поединецот. Општествената етика произлегува од законите, обичаите, практиките и од напишаните вредности и норми во општеството. Во комплексното општество, луѓето како дел од општествената група треба да се свесни дека со одлуките што ги донесуваат не влијаат само на нивните животи, туку и на луѓето околу нив. Секогаш кога чекориме по животната патека, треба да бидеме свесни дека акциите што ги преземаме треба да се темелат на нашите морални чувства за одговорност и да бидат во рамките на општествената етика. За најетички земји во светот се споменуваат Германија, Јапонија, Шведска и Швајцарија кои имаат изградено цврсти вредности за општествениот ред со цел да се создаде општество кое ќе нуди благосостојба за сите граѓани. Во принцип, колку земјата е посиромашна, поголема е веројатноста вработените да бидат третирани со помалку почит.

Професионалната етика³⁷ се стандарди кои се применуваат при однесувањето на членовите во професијата, трговијата, односно активности поврзани со тоа што го работиме. Професионалните групи во општеството треба да наметнат санкции за прекршувањето на етичките стандарди. Вработените имаат вградени правила и норми во нивната професионална етика, кои ги следат по некој автоматизам при носењето на одлуки како да се однесуваат.

Индивидуалната етика ја сочинуваат лични стандарди и вредности кои одредуваат како луѓето ги гледаат нивните одговорности кон другите луѓе и групи и како треба да постапуваат во ситуации, кога се загрозени нивните лични

³⁷ M.S.Frankel, "Professional Codes: Why, How, and with What Impact?" Ethics 8 (1989), page 109-15

интереси.³⁸ Индивидуалната етика го вклучува влијанието на нечие семејство, образованието и воспитанието. Искуството што сме го стекнале во текот на животот преку училиштето и верските инситуции, исто така придонесуваат за развоток на личните стандарди и вредности. Менаџерите и вработените во организацијата треба да преземаат акции за да го унапредат извршувањето во нивните организации. Сите оние кои се однесуваат неетички и незаконски треба да бидат казнети.

Практиките и убедувањата кои најмногу се применуваат од менаџерите и вработените во една компанија и преку кои се гледа нивната одговорност кон нивните стеикхолдери ја сочинува организациската етика. Топ менаџментот во компанијата треба доследно да ги поткрепува етичките принципи во нивното корпоративно кредо се со цел да ги спречат вработените да го изберат погрешниот пат. Во оние компании каде нема кредо, постои голема веројатност дека вработените ќе се однесуваат неетички. Топ менаџерите играат круцијална улога во дефинирањето на етиката на компанијата. Одборот на директори има одговорност да одлучува и да ја испитува репутацијата на топ менаџментот, односно дали топ менаџерот е зрел, искусен и способен да му се довери капиталот и богатството на компанијата, од што пак понатаму зависи судбината на другите стеикхолдери. Не секој успех на топ менаџерот се должи на етичко и легално однесување, па поради тоа директорите на компанијата постојано го набљудуваат однесувањето на топ менаџерите. Разликите што произлегуваат меѓу општествените, организациските, професионалните и индивидуалните етики ги даваат разликите меѓу етиките на компаниите. Етиката на компанијата го одредува ставот на компанијата кон општествената одговорност. Ставот на компанијата за општествената одговорност е начинот на кој менаџерите и вработените во компанијата ја гледаат нивната должност и обврска, за да донесат одлуки, кои ја штитат, зголемуваат и унапредуваат благосостојбата на стеикхолдерите и општеството како целина.³⁹ Раните видови на одлуки ги сигнализираат убедувањата на компанијата за нејзините обврски да донесува општествено одговорни одлуки. Одлуката да се трошат пари за образование и обука на вработените е општествено одговорна одлука. Јачината на посветеноста на компанијата кон општествената одговорност се

³⁸ Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations"

³⁹ E. Gatewood and A. B. Carroll, "The Anatomy of Corporate Social Response", Business Horizons, September-October 1981, 9-16

движи од ниска кон висока. Компаниите кои имаат опструктивен пристап се наоѓаат на долниот крај. Според пристапот на опструктивизам, менаџерите и нивните компании избираат да не се однесуваат на општествено одговорен начин, и наместо тоа, се однесуваат неетички и нелегално.

Одбрамбениот пристап укажува на приврзаноста кон етичкото однесување⁴⁰. Компаниите и менаџерите кои го применуваат овој пристап остануваат во рамките на законот и цврсто се починуваат на законските барања, но не се обидуваат да ја применуваат општествената одговорност пред она што го наложува законот – со тоа често однесувајќи се неетички. При донесувањето на етичките одлуки, менаџерите со одбрамбен пристап на прво место ги ставаат нивните интереси, притоа оштетувајќи ги другите стеикхолдери. Приспособливите компании и менаџери се однесуваат законски и етички и се обидуваат доколку е потребно да ги балансираат интересите на различните стеикхолдери. Менаџерите кои го применуваат овој пристап, сакаат да прават избори кои се разумни во очите на општеството и сакаат да ја направат вистинската работа, кога тоа се бара од нив. Компаниите и менаџерите кои активно ги прифаќаат потребите да се однесуваат на општествено одговорни начини, велиме дека имаат проактивен пристап. Тие знаат да излезат од нивните начини, за да ги научат потребите на различните групи на стеикхолдери и се подготвени да ги користат организациските ресурси, за да ги унапредат интересите не само на акционерите, туку и на другите групи на стеикхолдери.

Еве ги неколкуте предности со кои се здобиваат компаниите кои се однесуваат на општествено одговорен начин. Кога некој менаџер се однесува на општествено одговорен начин и помага на компанијата да изгради добра репутација. Репутацијата претставува, верба, добра волја и доверба на другите во компанијата да водат бизнис со неа. Наградата за добра репутација го зголемува бизнисот и ја унапредува способноста да се обезбедат ресурси за стеикхолдерите. Токму поради ова општествено одговорното однесување е економски оправдано, бидејќи компаниите кои се однесуваат на тој начин, остваруваат корист од раст на бизнисот и зголемувањето на профитите. Втората главна причина за одговорното однесување кон вработените,

⁴⁰ M.Friedman, "A.Friedman Doctrine:The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits", New York Times Magazine, September 13,1970,33

потрошувачите и општеството е тоа што во капитализмот, компаниите и владата ги сносат трошоците за заштита на нивните стеикхолдери. Доколку сите компании се однесуваат општествено одговорно, расте целокупниот квалитет на животот. Менаџерите играат важна улога во развивањето на етичките вредности и стандарди кај другите вработени. Секој вработен во својот менаџер гледа авторитет, лидер, етички модел на кој тие треба да се угледаат. Доколку вработените ги оценат своите менаџери како самозаинтересирани, а не етички, тогаш и самите вработени нема да се однесуваат етички. Менаџерите се тие кои во организацијата треба да ја развијат и да ја негуваат етичката култура. Етичките организациски култури ги поттикнуваат членовите на организацијата да се однесуваат на општествено одговорен начин.

Еден од главните предизвици на менаџерите е да постапуваат на фер и праведен начин со вработените во организацијата. Менаџерите треба да ги утврдат процедурите и практиките на менаџментот на човечки ресурси кои ќе бидат законски и демократски, за да креираат работна сила која ќе биде високо обучена и мотивирана. Денешните организации согледале дека за ефективно мотивирање и остварување при управувањето со разновидната работна сила, мора да се создаваат можности за унапредување кои ќе бидат достапни за сите вработени, вклучувајќи ги и жените и малцинствата. Менаџерите се тие што треба да ги препознаат можностите за зголемување на извршувањето на разновидната работна сила. Многу светски организации кои ја искористиле разновидноста на работната сила, успеале да ги унапредат не само услугите на клиентите, туку, исто така, го унапредиле донесувањето на одлуките во рамките на организацијата. Денес компаниите се стимулираат и со награди поради застапеноста на националната разновидност. Со барањето на таленти меѓу сите етнички групи и сите националности, се остварува пристап до огромен фонд на идеи, енергија и креативност големи и разновидни колку што е самата човечка раса. Во иднина се очекува, разновидноста да стане уште позначајна, како што светот станува вистински глобален пазар. Да резимираме, факт е дека денешните организации сфаќаат дека луѓето се нивните најзначајни ресурси. Исто така сфаќаат дека и развивањето заштита е значаен предизвик за менаџментот во конкурентското глобално окружување.

Ефикасното користење на новата информатичка технологија претставува вистински предизвик за менаџерите. Денешните нови технологии овозможуваат компјутерски да се контролира производството и ИТ базирана на Веб кои ги поврзуваат и овозможуваат на вработените континуирано да развиваат нови начини.⁴¹ Новите видови на информациски технологии им овозможуваат на вработените поголем проток на информации и виртуелни интеракции на Интернет. Глобалната координација помага во подобрувањето на квалитетот и зголемувањето на брзината на иновацијата. Новите технологии и современите технолошки знаења се едни од најзначајните фактори на продуктивноста и економскиот раст. Дефиниција за технолошкото знаење дал современиот американски економист Mankiw. Според него технолошкото знаење е општествено осознавање на најдобрите начини на производство на добра и услуги. Технолошкиот прогрес претставува повисоко ниво на аутпут (БДП), со користење на исто количество фактори на производство. Јапонија е земја која во шеесетите години на минатиот век беше слабо економски развиена. Но, таа успеа со користење на странските технологии, нивно адаптирање на јапонските услови, како и нивно усовршување, надградување и развивање да стане една од најмоќните економски земји во светот. Технолошкиот прогрес е продукт на четири компоненти и тоа: истражување, инвенции, развој и иновации. Истражувањето и инвенциите го креираат технолошкото знаење, додека развојот и иновациите имаат апликативно значење за економијата. Можеме да констатираме дека технолошкото знаење е квалитетот на учебниците кои се користат во општеството, додека човечкиот капитал е времето кое луѓето го користат за да ги прочитаат тие учебници. Значи, продуктивноста на работникот зависи од квалитетот на учебниците кои му стојат на располагање (технолошкото знаење) и од времето кое е потребно да ги прочита (човечкиот капитал)⁴². И на крај, да ја споменеме меѓузависноста меѓу факторите на продуктивноста, односно, технолошкото знаење е предметено во новите машини и опрема (физичкиот капитал). Технолошкото знаење е знаење кое го акумулираат работниците како човечки капитал. Ефикасната употреба на новите машини и опрема (физички капитал) зависи од нивото на човечки капитал кое работниците го имаат стекнато.

⁴¹ Gareth R. Jones & Jennifer M. George "СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ" 2008 година, стр.34

⁴² Mankiw G., (2001) : Principles of Economics, second edition, Harcourt College Publishers, pp 401 – 404

1.5.2. Емоционалната интелигенција - клуч за успех на секој вистински менаџер

Американските научници во последните години открија дека емоциите, а не умствениот количник се вистинската мерка на интелигенцијата. Базирано на истражувањата на поголема група научници, овој концепт го востанови Докторот од Хардвар, Даниел Големан чија книга „Емоционална интелигенција“ во 1996 година, стана светски бестселер со преку 5 милиони продадени копии на 24 јазици во светот.

Емоционалната интелигенција⁴³, според Големан претставува: самосвест, самоконтрола, управување со сопствените емоции, мотивација, емпатија, читање на чувствата на другите луѓе, социјалните вештини како тимската работа, убедувањето, слушање, лидерство и управување на односите со луѓето. **The sine qua non**⁴⁴ на емоционалната интелигенција е свесноста за сопствените чувства. Свесноста за нашите сопствени чувства, исто така ни овозможува да ги согледаме чувствата и на другите луѓе - да бидеме емпатични, да сочувствуваме со другиот човек.

Докажано е дека токму емоциите се клучот за професионалниот успех. Многу прашања и до ден денес се неразјаснети: зошто на пример некои луѓе се надарени да уживаат во животот?, или зошто најдобриот ученик во класот ретко станува успешен кога ќе порасне?, зошто некои луѓе освојуваат на прв поглед, додека спрема други сме без доверба? Накратко, кои умствени квалитети го определуваат успехот?

Најновите истражувања недвосмислено укажуваат дека за успех во животот не е толку важен умствениот коефициент мерен со класичните тестови на интелигенција, колку карактерот на човекот. Фамозниот IQ (коефициент на интелигенцијата) претставува дел од интелигенцијата. Емоционалниот коефициент (EQ) се дефинира како способност на личноста успешно да управува со своите чувства и правилно да одговара на чувствата на своите соговорници. Емотивно силната личност најдобро ги користи своите потенцијали, не дозволувајќи луѓето и околностите да ја доведат во прашање

⁴³Д. Големан „Емоционална интелигенција“ , прво издание 2006 година, -Скопје: Матица македонска, стр.129

⁴⁴ се однесува на суштинска акција, на нешто без кое не се може

нејзината положба. Значи, добриот EQ го определуваат три основни карактеристики:

1. Целосно разбирање на сопствените чувства,
2. Способност за разбирање на туѓите чувства,
3. Успешно адаптирање на своите чувства во секоја ситуација.

За да ја подобриме својата емоционална интелигенција потребно е да научиме да ги развиваме претходно споменатите особини.

Емоционалната интелигенција помага кога им се даваат корисни совети на родителите и наставниците како да ги одгледуваат, воспитуваат и учат децата. Во САД експерименталните основни училишта го вклучуваат: телесниот, емоционалниот и умствениот капацитет, подеднакво како и логиката. Главно научниците се согласни дека умствениот количник претставува само 20% од успехот, останатото зависи од различните нешта: од социјалниот статус и среќата, па се до нервните патеки што го развиле мозокот со еволуцијата пред повеќе од милион години. Научниците веруваат дека околу 90% од емотивните комуникации се одвиваат невербално. Постојат различни тестови за откривање колку сме во состојба да препознаеме некое чувство. Докажано е дека оние со подобри резултати во емотивната интелигенција се поомилени и поуспешни на работа и дома. Децата кои имаат подобри резултати во EQ се поомилени во училиштето, иако умствениот количник IQ им е сосема просечен. Една од највредните вештини е читањето на туѓите чувства односно емпатија. Емпатијата е вродена особина, а со искуството може да се модифицира. И сосема мали бебиња се вознемируваат, кога ќе чујат како плаче некое друго бебе, на тој начин тие реагираат на емоцијата што ја препознале. Од друга страна, доколку околината не ги препознава чувствата или престане да обрнува внимание на чувствата што ги искажува, малите деца не само што престануваат да ги изразуваат, туку станува се потешко истите емоции да ги препознаваат кај другите.

Истражувањата во претпријатијата покажуваат дека IQ на кандидатот му помага да се вработи, додека EQ му помага да напредува. И колку повеќе напредувате во хиерархијата нагоре, толку EQ е поважен вели Големан. Сознанијата за коефициентот на емоции даваат важна поука дека светот би бил многу попријатен, а луѓето многу порадосни кога би му предавале поголема важност на она што денес се нарекува емотивна интелигенција. Светот би бил

прекрасно место за живеење кога би биле подготвени да учиме како да ја стекнуваме и практикуваме оваа вештина, зашто размената на “фини чувства” со колегите, пријателите, семејството на сите може да им донесе многу посрекен и поисполнет живот.

Самосвеста е дел од елементите на емоционалната интелигенција. Важно е да имаме познавање на нашите сопствени емоции и како тие се рефлектираат врз другите, за да можеме ефективно да донесуваме одлуки како во работното место така и надвор од него. Самосвеста е да се разбере што е важно за нас самите, да знаеме што сакаме, како ги доживуваме работите, како се чувствуваме и како ние влијаеме врз другите. Самосвеста е познавање на сопствените емоции, како ги чувствуваме и зошто. Дали ние можеме да ги препознаеме сопствените емоции, да управуваме со нив и да се справиме со нив? Самосвеста е свесност и за сопствениот потенцијал, реалната слика за себе, објективното согледување на ситуацијата, способност прецизно да се регистрираат сопствените емоции во даден момент и да се разберат генералните тенденции. Самосвеста ја опфаќа и контролата над сопствените типични реакции на конкретните настани, предизвици, па дури и врз луѓето. Високиот степен на самосвест бара да се толерира непријатноста.

Справувањето со емоциите значи да можеме да се справуваме со емоциите, кога преземаме нешто или не преземаме ништо. Тоа зависи од нашата самосвест и претставува способност да се употреби свеста за сопствените емоции, за да останеме флексибилни и позитивно да го насочиме своето однесување. Тоа подразбира емоционални реакции на разни ситуации и луѓе. Справувањето со емоциите се открива според способноста да се толерира истражувањето на своите емоции и да се владее со своето однесување и наклоности.

Самотивацијата претставува способност за постигнување цели, задоволување на потреби, очекувања или цели, без да се биде под влијание од друго лице. Самотивацијата е клучна за предизвикување промена на однесувањата кај индивидуите. Самотивацијата е тоа што не поттикнува нас, како поединци, да направиме работи и што детерминира колку напор ќе вложиме во работите што ги извршуваме. Надворешни работи што не мотивираат се платата, работните услови, статусот и сигурноста на работното место. Самотивацијата е одговорност кон себе. Како резултат на

професијата што ја имаме, внатрешните фактори се подеднакво важни. Треба да се исполнат потребите за постигнување личен раст и развој. Со други зборови, потребно е да се преземе контрола на целата работа. Потребно е да се има јасни цели за пристап кон работата со позитивен став.

Справување во односите со другите – ова е способност да се управува со релациите и односите со другите луѓе, разрешување конфликти, способност за градење позитивна комуникациска клима, ниво на флексибилност. Важно е да се сфати дека емоциите играат важна улога во секоја интеракција што е многу важно за лица што работат во продажба, поради нивната секојдневна комуникација со различни клиенти. Емоциите може да се користат како катализатор за промена за позитивно да влијаат врз другите.

Емоционалниот коучинг е многу важен сегмент со цел пренос на знаење, информации со кои што може да им се помогне на другите, успешно да се справат со своите емоции. Една од најважните улоги на успешните луѓе е способноста за решавање на конфликтни ситуации и иницирање на Win-Win решенија.

Да резимираме, во согласност со истражувањата, луѓето со висок коефициент на EQ имаат подобри постигнувања, особено за работа во која е потребно високо ниво на меѓучовечка интеракција и влијание и насочување на нечија работа. Исто така, се чини дека коефициентот на емоционална интелигенција не е биолошки заснован, туку може да се развива.

Глава втора

2. Темната страна на менаџментот и профилот на квази менаџерите

Самата историја на човештвото претставува една огромна книга на темната страна на менаџментот, односно на квази менаџирањето. Живеејќи го животот ние ја согледуваме паралелно и светлата и темната страна на менаџментот. Но, за жал, оваа втората страна е многу повеќе застапена во реалниот живот, а помалку се пишува за неа во книгите. Во светот постојат многу книги како да се стане успешен, а сосема малку книги кои ќе не научат како да ги препознаеме квази менаџерите, како да ја избегнеме соработката со нив и како на најдобар начин да им се спротивставиме. Квази менаџерите со своето однесување и со неисправните одлуки што ги носат ги уништуваат работниците кои работат со нив. Квази менаџерите со создавањето на непријатни ситуации им влеваат страв на вработените и ги прават незаинтересирани за работата убивајќи ја мотивацијата, гушејќи ја креативноста, така секојдневно намалувајќи го работниот потенцијал, доаѓа до изоставување на резултатите во работата. Во фирмата во која владее темната страна на менаџментот царува незадоволството, лошата комуникација, непочитувањето, интригите и перфидните игри на квази менаџерите. Фирмата (доколку не е од монополски или државен тип) на чело со квази менаџерот полека, но сигурно почнува да тоне, со намалувањето на профитот, со слабото ненавремено подмирување на сите обврски, станува неконкурентна на пазарот и со билетот кој што квази менаџерот го купил во еден правец фирмата запаѓа во сè подлабока бездна сè додека целосно не крахира. Неспособниот менаџмент не може да ги оствари посакуваните цели. Причините го вклучуваат незнаењето и непостоење на менаџерски умеања и вештини што води до лошо поставување на стратегијата, лош избор на примена на тактиката и лоши договори со деловните партнери и сето ова води до неуспех при водењето на групата, односно организацијата. Ваквото однесување на менаџерите не мора да биде намерно, тие вака може да се однесуваат и како резултат на незнаење, невнимание или негрижа. Едноставно кажано, сè она што го очекуваме од добрите менаџери, неспособните менаџери незнаат или несакаат да го направат.

2.1. Темната страна на менаџментот и менаџирањето со луѓето

Менаџерите можат да бидат насочени кон резултатите и можат да бидат насочени кон луѓето. Овие две задачи можат и да се поврзат, па потоа да го осигураат остварувањето на поставените цели и добро да ги водат луѓето во организацијата за чие што управување се и задолжени. Вистинските менаџери (менаџерите со вредностен систем на изградени вистински вредности) ќе ги остварат поставените цели и добро ќе ги водат луѓето. Наспроти нив квази менаџерите (или псевдо менаџерите или менаџерите со недоволно изграден систем на вистински вредности) нема да ги остварат целите, но ќе се грижат за луѓето. Вториот тип на квази менаџери ќе ги остварат целите, но нема да се грижат за луѓето. Третиот тип на квази менаџерите, воедно и најлош тип е кога нема да се остварат ниту целите, ниту пак ќе се грижат за луѓето⁴⁵.

Квази менаџерите може да ги поделиме на две основни групи и тоа првата група ја сочинуваат неспособните, а во втората неетичките менаџери. Оние организации на чие што чело стојат менаџери со вредностен систем на искривени вредности на крајот завршуваат со неуспех. Основна карактеристика на неспособниот менаџмент е тоа што не може да ги оствари посакуваните цели. Причините поради кои доаѓа до неуспех на организациите предводени од квази менаџерите се незнаење и непостоење на менаџерски умеања и вештини, што пак понатаму води кон поставување на лоша стратегија, примена на лоша тактика и склучување на лоши договори со деловните партнери на организациите.

Однесувањето на неспособните менаџери не мора да биде намерно, тоа може да биде резултат на незнаење, невнимание или негрижа. Но, ова не ги прави помалку опасни за организацијата која ја предводат. Сè што кажевме во првата глава за светлата страна на менаџментот и за вистинските менаџери, неспособните менаџери не знаат или пак нивниот карактер не им дозволува да го направат. Менаџерите можеме да ги прогласиме за неспособни и кога лошо ги користат или не ги користат средствата што им стојат на располагање, без разлика дали станува збор за човечкиот капитал, капиталот на клиенти, интелектуалната сопственост или инфраструктурниот капитал под едно име познати како интелектуален капитал. Неспособните менаџери поставуваат цели

⁴⁵ Saša Petar „Tamna strana upravljanja ljudima“ Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str.46

кои разумно звучат само за еден вработен, а на другите вработени им се неразумни.

Неетичките менаџери не прават разлика меѓу добро и лошо. Додека етичките менаџери се препознаваат по особините како што се храброста, одлучноста, разбирањето, знаењето, умеењето, самоконтролата, одговорноста, и работливоста, неетичките менаџери едноставно не поседуваат вакви особини. Резултатот од делувањето на етичките менаџери може да биде општо добро за сите, кое кај неетичките менаџери не постои. Како краен исход за организацијата предводена било од неспособен, било од неетички менаџер е неуспех.⁴⁶ Доколку некоја организација е предводена од квази менаџер, тогаш таа организација со сигурност оди по патот на неуспехот. Квази менаџерот ќе ја одведе во слеп тунел, во кој владее темница и нема излез.

Секој квази менаџер има одреден степен на неспособност кој варира во граници од многу мал до екстремно акутен, кога комплетното однесување на менаџерот од комуникацијата со подредените, па сè до донесувањето и спроведувањето на одлуките во негативна смисла. Поголемиот дел од менаџерите не се свесни за темната страна на својата личност и за неспособноста со која управуваат при нивното однесување. Личната неспособност во било кој облик може да биде движечка сила која ги наведува поединците неспособноста да ја покријат со успехот кој може да се оствари на менаџерската позиција, но воедно може и да биде причина за значајни грешки во работата. Типичниот менаџер во раните години на минатиот век беше среќен, кога ќе здогледаше страв во очите на вработените, притоа градејќи кинески ѕидови меѓу нив. Во средината на минатиот век на менаџерите им стана појасно дека вработените се нивно најважно и основно средство, па токму поради ова менаџерите беа посветени на работниците. Премотувајќи го филмот на историјата, од минатото, па сè до денес можеме да заклучиме дека поголемиот дел од денешните менаџери сè уште живеат во еден озрачен, контаминиран свет, барајќи страв на лицата на вработените, притоа оставајќи зад себе уништени организации, разочарани луѓе и осиромашени инвестиции. Прогресот на овој вид на менаџери се случил само на нив и во кругот на нивното потесно семејство.

⁴⁶ „Тамна страна управлјанја људима“ Saša Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str.47

Под маската на квази менаџерот најчесто се крие несигурност, некомпетентност, нехуманост, алчност. Зад таа маска стои безмилостен човек кој со самото доаѓање во работната организација ги заплашува вработените и со своите софистицирани методолошки пристапи ги држи вработените во покорност, слепо извршувајќи ги неговите нереални планови. Поставувајќи им превисоки норми на вработените, ги приморува да останат до доцна на работа, да имаат прекувремени часови за кои не се платени. Честопати знаат да им зададат огромни задачи кои треба да се извршат за многу краток временски период, под засилен надзор, односно контрола. На тој начин кај вработените се создава страв, нервоза кои пак водат кон стрес. Квази менаџментот лошо ја води организацијата, предизвикувајќи бес кај сите оние кои очекувале да се создаде некоја добра вредност од нивниот труд. Квази менаџерот во своето делување не е сам скоро секогаш покрај него се верните следбеници, кои ќе му помогнат да најде жртви на кои ќе ја покажува својата лоша нарав и своето лошо водство. Квази менаџерот не губи време да ги постави вистинските луѓе на вистинското работно место. Тие кога ќе увидат дека некои вработени брзо напредуваат на работата, веднаш ги земаат на „око“ гледајќи во нив конкуренција веднаш наоѓаат начин како да ги вратат едно место подолу, како да ги спречат да не одат толку брзо. Следејќи го секој нивен чекор, ускратувајќи им ги основните средства за работа успеваат во своите намери. Квази менаџерот може многу лесно да го препознаеме по тоа што секој успех си го препишува на самиот себе. Често пати во работните тимови има луѓе кои се кријат зад успешноста на останатите членови. Во тимот има луѓе кои работите ги завршуваат пред предвидените рокови, а има и такви кои не ги почитуваат роковите. И за да не трпи работата, „вредните“ ќе ја завршат работата и на оние кои не успеале во тоа. И за на крај, задоволството да биде целосно, квази менаџерот ќе ги награди подеднакво и „вредните“ и „мрзеливите“ членови на тимот.

2.2. Потекло на квази менаџирањето

Честопати се прашуваме како некои луѓе можат да бидат толку лоши, да прават лоши дела и да живеат со злобата во нивната совест. Се прашуваме како можат таквите луѓе да се најдат и на раководни позиции од кои можат уште

полесно да наоѓаат жртви и преку нивно угнетување и омаловажување да стануваат уште помоќни, сеејќи страв и презир секаде каде што ќе се појават. Како можат да живеат со толку нечиста совест кога уништуваат човечки животи, цели семејства. Меѓутоа одговорот е следен како што има лоши луѓе има и добри. Мислам дека има добри луѓе, но сепак овие лошите луѓе служејќи се со нивните заткулисни игри знаат на нечесен начин побрзо да стигнат на удобните фотелји.

Мора да признаеме дека во секој од нас има и добра и лоша страна или како што би рекле светла и темна страна. Во секој од нас се води борба помеѓу доброто и лошото, но секогаш треба да бидеме луѓе и да се однесуваме човечки спрема другите и секогаш како исход од таа борба меѓу доброто и злото, треба да победи доброто. Односно, победува она што ние го храниме во себе.

Квази менаџерите се одговорни за случувањата во нивната организација. Меѓу народот квази менаџерите се познати и како масовни сериски убијци. Тие се погубни како за поединецот, организацијата, така и за општеството. На поединецот ќе му ја земат работата, човечноста, чесноста, здравјето и мирот во фамилијата, на организацијата ќе и ги одземат приходите, додека на општеството ќе му ги одземат приходите и даноците кои отпуштените и згазените луѓе би можеле да ги заработат во општеството, ако квази менаџерите во тоа не ги спречиле.

Значи поединецот, организацијата и самото општество во целина губат од лошото однесување на менаџерите. Тогаш сигурно ќе си го поставите прашањето кој има корист од однесувањето на квази менаџерите. Се разбира дека одговорот е едноставен, самите тие и индиректно нивните потесни семејства. Но, зарем ќе допуштиме еден човек да има корист за сметка на загубата на илјадници луѓе. Секако дека нема. Ама во суровата реалност и не е баш така. Секако дека ние сме тие што им дозволуваме на квази менаџерите да владеат, да уништуваат организации, со една единствена цел да го зголемат салдото на нивната сметка во банка.

Вработените во организацијата во која владее квази менаџерот се плашат да го кажат своето мислење, од причина да не останат без работа. Велејќи дека немаат поддршка од колегите, се исплашени да преземат било што. Сè додека не се создаде критична маса од луѓе кои ќе се изборат за

своите права, обичните луѓе ќе ги трпат и проголтаат неправдите и нечовечното однесување на квази менаџерите. За нечовечното однесување на квази менаџерите говорат и нивните навреди врз вработените, велејќи дека се мрзеливи, глупави, не се вредни и дека треба да бидат среќни што воопшто некој и плаќа барем нешто за нивното неработење. Со невниманието и неводењето грижа за вработените во организацијата, квази менаџерот ќе ја одведе организацијата во пропаст. Меѓутоа тие и не водат многу грижа ако пропадне некоја организација. Од нив се слушаат зборовите дека имало толку многу организации што и по неколку годишно да пропаѓале, сè уште ќе ги имало доволно. А тоа што со пропаѓањето на организацијата, луѓето што ќе останат на улица во гола егзистенција за нив и нивните семејства, препуштени на суровата судбина, виновни биле самите работници, бидејќи не работеле, па порано или подоцна до пропаста морало да дојде. Најлесно е вината да се бара во некој друг. Квази менаџерите стануваат сè поголеми херои со секоја нова уништена организација. Секогаш, кога квази менаџерите свесно или несвесно ќе уништат некоја организација, а вработените не ги спречиле во тоа, тогаш и тие понесуваат дел од одговорноста за пропаѓањето на организацијата. Не треба да останеме слепи гледачи и глуви слушатели на делата и зборовите на квази менаџерите. Треба со сите механизми што ни стојат на располагање да се обидеме да ја спасиме организацијата која ни е како втор дом. Секое друго однесување го означува нашето застанување на темната страна на менаџментот. Единствената разлика е тоа што вработениот нема да има никаков бенефит, корист, за разлика од квази менаџерот, кој ќе си го покачи за неколку милиони салдото во банка, притоа обезбедувајќи си убав живот себе си и на поблиското семејство уште долга низа години.

Значи секој пат кога сте виделе некој на вработените да им го загорчува и уништува животот даден од Бога и притоа сте се тргнале на страна со една единствена мисла само вам да не ви се случи истото, вие свесно сте застанале на темната страна на менаџментот. Некаде нечујно во себе сте изговориле дека се согласувате на животот во темница, само под еден услов вас да не ве вознемируваат. Можеби сте водени од мислата дека не сте вие тој што треба да ги решава туѓите проблеми и да ги исправа туѓите неправди. Вие и самите си имате доволно свои грижи и проблеми и не ве интересираат проблемите на другите. Човечки и логично е вакво размислување да имаат повеќето луѓе.

Секогаш се остава на некој друг да ги реши проблемите. Се очекува да се појави некој со магично стапче и со едно замавнување да ги истера квази менаџерите и со нив да замине и сето зло што го нанесуваат на општеството и во светот воопшто. Искуството и историјата покажуваат дека човекот е најсилен кога го брани своето, она што е негово. Повеќе од јасно е дека поединецот не може да ги реши сите светски наталожени проблеми. После Исус Христос – нашиот спасител, историјата не бележи кандидати кои на своја волја би се пријавиле со својот живот да ги откупат сите човечки гревови за светот да стане подобро место за живеење. Но, се поставува прашањето ако сите се бориме само за своето како тогаш ќе се избориме за подобро утре на идните генерации, како ќе се избориме за организацијата во која работиме, за општеството во кое припаѓаме, за светот кој е дел од Универзумот. Нема да ни падне круната од глава ако му помогнеме на некој човек кој што ни е драг, кој нè почитува и кој ќе знае да го цени тоа. Светот познава бројни поединци кои со својата одлука нешто промениле тивко и нечујно, но сепак корисно успеале значително да влијаат на подобрување на светот. Чест е да се споменат следниве поединци кои оставиле маркантен печат во времето во кое живееле: Галилео Галилеј, Гутенберг, Леонардо да Винчи, Бенџамин Франклин, Флоренс Најтингел, Никола Тесла, Махатма Ганди, Мартин Лутер, Агнес Гонџа Бојаџиу-мајка Тереза (Gallileo Gallilei, Guttrnberg, Leonardo da Vinci, Benjamin Franklin, Florence Nightingale, Nikola Tesla, Mahatma Gandi, Martin Luther, Agnes Gonxha Bojaxhiu - мајка Тереза) и други безимени херои кои со своите дела и заложби се избориле за подобар живот на општеството, покажувајќи дека малите луѓе имаат право на достоинствен и нормален живот. Менувајќи и правејќи турбуленции во општеството се избориле за себе и за другите.

Повеќето од луѓето ќе кажат дека не можат да се справат со квази менаџерите и дека не можат да им помогнат на луѓето, кога се наоѓаат во „канџите“ на квази менаџерите, плашејќи се да не си ја загрозат сопствената безбедност. Едноставно така се воспитани, да бидат добри, да ги почитуваат повозрасните, да ги почитуваат законите и да им го прават прооден патот на квази менаџерите, односно да не си имаат работа со нив. Меѓутоа со самото вакво однесување им правиме услуга на квази менаџерите, им помагаме во извршување на нивните „недела“. Меѓутоа животот тече и сè се менува “Panta rei”, тоа значи дека ако еднаш или два пати сме избегале од канџите на квази

менаџерите, не е сигурно дека и трет пат може да се случи тоа. Бидејќи квази менаџерите во организациите наликуваат на ладнокрвни грабливци кои се однесуваат кон вработените, како волци кои го напаѓаат стадото. Имено кога волкот влегува во стадото, сите овци се разбегнуваат на различни страни, со надеж дека ќе се спасат, мислејќи дека нема да ги нападне нив, односно заборавајќи ја народната изрека „волкот е дебел во вратот, па сам си ги коле овците“. Волкот една по една ќе ги изеде сите овци сè додека не го испразни целото стадо. Слично на волкот и квази менаџерот наоѓа жртви послаби од него и полека вработен по вработен ги уништува еден по еден сè додека не го уништи и последниот, за на крај да ја уништи и целата организација. Кога квази менаџерот ќе ја уништи организацијата, тој се „челичи“ се воздигнува како херој пред останатите и како што знае нашиот македонски народ да каже „за него нема зима“, бидејќи со тоа „педигре“ или со тоа искуство тој сигурно ќе најде нова организација за уништување. Значи слично како и волкот кој од празното стадо се префрлува во ново полно стадо, така и квази менаџерот наоѓа нова организација која ќе ја доживее истата судбина на претходната. И сè така, но до кога така некои ќе висат над судбината на обичните луѓе. До кога квази менаџерите со своите „недела“ ќе ги уништуваат организациите? Одговорот е дотогаш додека секој од нас ќе им дозволува да го прават тоа. Затоа е многу битно луѓето да бидат запознати со темната страна на менаџментот и со квази менаџерите кои ги играат главните улоги. Луѓето треба да ги препознаат квази менаџерите и да умеат да се справат со нив, да застанат колегијално, солидарно сите вработени против него и да му покажат каде му е местото. За секоја уништена организација квази менаџерот треба да се казни, а не да се награди со уште една, која ќе ја доживее судбината на секоја претходна организација што ја раководел.⁴⁷ Како што овците од стадото можат да се спасат доколку се единствени да застанат и сите да го нападат волкот да формираат жив штит, а не да се разбегуваат и да стануваат негова лесна мета. Слично е и во организациите предводени од квази менаџер, доколку мнозинството од вработените во организацијата формираат критична маса, која успешно и истрајно ќе застане да се бори против темниот менаџер⁴⁸, храбро ќе застане да се бори за светлата страна на менаџментот, тогаш

⁴⁷ „Tamna strana upravljanja ljudima“ Saša Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str.51

⁴⁸ „The Dark side of management“ edited by Linda L. Neider, Chester A. Schriesheim, 2010 Printed in USA

верувајте дека и најлошиот квази менаџер нема да може да се бори против единството на илјадници работници. Како што само со истрајноста се создава плод, така работниците со истрајната борба можат да го отстранат квази менаџерот и да го сместат на вистинското место за него, во најголемата темница да го помине остатокот од својот живот.

2.3. Карактеристики на квази менаџирањето

Голем број од луѓето се однесуваат како животните и не се добри. Но, тоа не значи дека треба да се уништи сиот човечкиот род, со образложение дека Земјата ја загадува Вселената. Значи во нашите гени постои прастар нагон за преживување. Затоа, луѓето кога се гладни, изморени, исплашени, разочарани и лути реагираат како животните: грубо, агресивно и недоверливо⁴⁹. Значи она што се наоѓа длабоко во нас и што не приморувa на неприфатливо однесување во општеството излегува на површина, секој пат кога се наоѓаме во стресна ситуација, кога чувствуваме дека нашата егзистенција е загрозувана. Иако, она нечовечното во нас создава добри предуслови за злоба, квази менаџерите не се раѓаат. Квази менаџерите се создаваат во општеството во кое растат, во кое се стекнуваат животните знаења и се обликуваат животните ставови. Сите на овој свет доаѓаме на ист начин и сите сме исти пред Бога. Ако ги погледнеме бебињата во родилиштето, кои само што го вдишале првиот зрак на воздух, гледајќи ги така мали, невини и беспомошни не можеме да кажеме дека ова или она бебе ќе биде добар или лош менаџер. Меѓутоа, понатаму во животот, родителите, учителите, педагозите и психолозите ги учат децата да ги повторуваат грешките на возрасните, ги учат како животот е суров и како тие мораат да се научат да преживуваат во тој суров свет. На овој начин се создадени услови на површината да исплива она што е лошо. Тогаш децата учат дека поголемиот дел од меѓучовечките односи се темелат на агресија, грабежи и измама. Уште многу одамна Марк Твен во својата книга “Yankee во дворот на кралот Артур” напишал дека многу малку од нашите размислувања и мислења се во наша сопственост, повеќето знаење го добиваме при одгледувањето од нашите блиски. Она што е во наша сопственост е незначително мало, што може да застане на врвот од игла. Сето друго се

⁴⁹ „Tamna strana upravljanja ljudima” Saša Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str.51

атоми, кои ги имаме наследено од предците од минатото кои се протегаат наназад милиони години, почнувајќи од човеколикиот мајмун, па одејќи бавно, мрзеливо и бескорисно во развивањето на најмудрото суштество на планетата Земја човекот. Според Марк Твен при свеченото патување помеѓу вечноста секој човек мора да внимава и да живее понизен, чист, возвишен и беспрекорен живот за да би го сочувал оној микроскопски дел кој е само негов. Човековите потреби бараат да бидат задоволени, а кога не сме во можност да ги задоволиме, стануваме агресивни. Честопати луѓето поради неисполнувањето на своите потреби, доживуваат загрозување на егзистенцијата и преминуваат на темната страна на човековото однесување. За да ги задоволат своите потреби, не барајќи многу од себе, тие почнуваат да ги задоволуваат потребите за да ги исполнат посакуваните цели со користење на другите луѓе. Сите оние кои од овие или од оние причини не можат или не сакаат да ги исполнат своите потреби, за да ги задоволат тие мора од некој друг да ги земат и најчесто се случува да ги земат од послабите од нив. Вредноста на исполнувањето на човечките потреби не е важна, не мора да се мери со пари или со недвижен имот. Богатство може да биде насмевката и среќата која што некој што ја нема ќе се обиде да ви ја украде или уништи. Не ретко луѓето сакаат да имаат повеќе, отколку што се нивните можности. Па, бидејќи чесниот начин на исполнување на потребите (зголемувањето на своите богатства) им изгледа, бавен и невозможен начин тие гледаат набрзина да го заобиколат така што полека, но сигурно преминуваат на темната страна на менаџментот. Со крадење, лажење, преземање и газење на луѓето стекнуваат богатства за нив и идните поколенија. Народната поговорка „човечкото око е ненаситно“ кажува една од најголемите вистини. Но, како што човечкото око е ненаситно, така и грабливците од квази менаџери не знаат кога имаат доволно, незнаат кога да престанат и продолжуваат сè така во недоглед, пренесувајќи им и оставајќи им на своите поколенија аманет за продолжување на нивната црна традиција.⁵⁰ За оние што во животот се одгледани со девизата: „Човек на човека му е волк“ или „Homo, hominum lupus est“⁵¹ и уште од мали нозе се учени да ги газат другите луѓе, за да не ги згазат нив е основен водач за квази менаџерите. За

⁵⁰ Со спроведувањето на матната приватизација во Република Македонија најголемите фабрики беа продадени за смешни пазарни цени. Над 200 000 луѓе останаа без работа. Стапката на невработеност од 18% се искачи на 30%. Многу луѓе заминаа прерано од земниот свет, додека другите си ги лечеа своите душевни и здравствени проблеми.

⁵¹ „Човек на човека му е волк“ превод од латински

оние што решиле кариерата и материјалното богатство да го градат врз живи луѓе, да не заборават дека секогаш ќе се најде некој посилен од нив и некогаш и тие ќе бидат згазени. Бидејќи како што обично бидува во животот „сè се враќа сè се плаќа. Бидејќи животот е тркало кое постојано се движи, успешните луѓе ја практикуваат поговорката: „Не прави им го на другите тоа што не сакаш да ти го прават на тебе“. Далечната и блиската историја ни има докажано дека ограничувањето на индивидуалните слободи со цел да се оствари поголем ред во организацијата не се покажале како ефикасни. Државата, организацијата во која владее цврст поредок не е решение за проблемите, туку состојба која овозможува остварување на лични економски и политички интереси на поединците или на групата која владее. Организацијата во која владее „цврста рака“ е рај за грабливците, шверцерите и другите незаконски профитери кои со некои од владеачите на „цврста рака“ ги поврзува фамилијарна и финансиска врска. Во овие организации овој начин на владеење овозможува под наизглед мирната површина да се размножат најлошите човечки нагони кои поттикнуваат на омраза и насилство. Затоа треба да се негуваат единствените гаранции за личната работна сигурност на поединецот, а тоа се создавањето и развој на сопствената сила (што повеќе знаете, што повеќе информации имате со тоа сте побарани и силни и полесно можете да бидете забележани во сивата маса на работната сила. Знаењето на знаење е мотото на денешниот светол менаџмент (менаџмент на успехот). Заедничката активност со луѓето кои сакаат да живеат подобро и не сакаат да бидат жртви на квази менаџерите, а се спремни да се поддржат еден со друг сè со цел да се изборат за своите права. Според народната поговорка: „Подобро да се спречи, отколку да се лечи“ преведена во економски јазик ни кажува дека превентивата е секогаш поевтина од лечењето на последиците. Ако веќе не можеме да се избориме кои ќе ни бидат родители, кој и каде ќе не роди, сè останато во животот можеме сами да го избереме. Ако избереме подобар и попрооден пат ќе бидеме силни. За да успееме во животот пред сè ни треба знаење, умеење и вештини во сите облици на образованието, информираноста, собирањето на податоци, идеи, иновативност и креативност. Доколку човек без разлика со каква титула и да е, нема знаење, односно не располага со способности, тој ќе биде лесна мета на квази менаџерот кој без поголеми напори ќе ја користи. Ако квази менаџерот ви даде отказ и на ваше место вработи слична личност, тој нема да ја забележи

разликата. Но, ако од другите луѓе се разликувате по знаењето и вештините што ги поседувате, тогаш дури и квази менаџерот ќе размисли добро дали му се исплаќа да ве изгуби вас. Заедничката активност на луѓето била основа на промена во историјата. Ако вработениот сам тропне и влезе кај квази менаџерот, тој нема да се уплаши, но ќе стане уште поарогантен. Но, ако заедно тропнат десет, сто раце, тогаш станува збор за група пред која секој квази менаџер ќе избега. Но, се разбира дека групата не смее да се користи за да се остварат сопствените цели и права. Бидејќи ако за тоа се користи групата, тогаш ние го поминуваме мостот и застануваме на темната страна на менаџментот. Најчесто ова преминување на темната страна, луѓето го прават за многу малку финансиски средства и овластувања во споредба со она што го земаат оние што стојат во позадина.

Значи со единството, колегијалноста, солидарноста на луѓето можат и железни врати да се отворат и планини да се поместат. Организираните работници со еднодневен штрајк го добиваат тоа што македонските работници во периодот на транзицијата не успеаја да го добијат со повеќедневен, па и месечен штрајк. Главна причина за таквиот исход беше неединството на работниците и немањето на поддршка од работничкиот синдикат⁵².

Не залудно меѓу нашиот народ постои поговорката: „Сложни браќа со игла бунар копаат“. Најголемите вистини доаѓаат токму од народните поговорки. Доколку решиме да живееме почитувајќи ги македонските народни поговорки и применувајќи ги истите во нашиот живот, тогаш со сигурност можеме да кажеме дека многу подобро ќе го проживееме животот и ќе оставиме подобар печат во времето во кое живееме и местото во кое твориме.

Најголемата лична сигурност се наоѓа во основните начела на демократијата, во правото на поединецот да одбере однесување кое вклучува почитување на туѓите права и слободи и еднаква примена на законите за сите поединци, без оглед на имотната состојба, политичките врски, верата и нацијата.

⁵² Во приватизација во Република Македонија од 1996 година, поради неединството и незнаењето на работниците за нивните законски права, многу фабрики отидоа во стечај и притоа беа купени по продажна цена, неколкупати пониска од реалната пазарна вредност. Неединството на вработените во македонските работни организации се гледаше и кога штрајкуваа на пример за покачување на платите или за плаќање на прекувремената работа. Ќе го започнеа штрајкот и на првата кривина се откажуваа. За разлика од штрајковите во Република Македонија, тие во западноевропските земји, за пример би ја споменала Германија, каде кога се бараше да се добие некое работничко право, се солидаризираа со штрајкот сите работници во сличната дејност и за многу кратко време вработените ги добиваа своите барања.

2.4. Менаџирање со стравот

Менаџерите кои донеле одлука со страв да управуваат со луѓето мораат да знаат еден факт. А тоа е дека стравот е оперативен, но не е креативен и иновативен. Единствено креативноста и иновативноста може да се појават кога луѓето наоѓаат нови начини да ги избегнат барањата на менаџерите или пак кога работата ја префрлаат на некој друг. Во нашите претпријатија, ретко се среќаваат луѓе, чијшто труд менаџерите го „наградуваат“ со постојани забелешки за да работат со повеќе елан и волја од луѓето чијшто труд е почитуван и наградуван соодветно. Исплашените луѓе можеби добро ќе ја завршат оперативната работа, односно работата за која денес во модернизираното општество ги користиме машините или другите технолошки откритија. Овој вид на луѓе ќе ги исполнат задачите дадени од страна на менаџерите и после тоа ќе застанат и ќе чекаат нова задача. Но, таквиот квази менаџер ако сака вработените да ги помести од статус кво положбата во положба на креативност, треба да ги натера да мислат. Менаџерот треба да знае дека, стравот не е добар двигател на мислите, туку тој ги блокира. Меѓутоа, некои менаџери сакајќи да го прикријат својот страв, слабост, неинвентивност, неорганизираност, незнаење и исплашеност ги плашат своите вработени. Ова го прави моќни и силни, но на краток рок, бидејќи ќе имаат вработени програмирани само да реагираат кога нешто ќе им се нареди без притоа да мислат и да донесат некое креативно решение⁵³.

2.5. Залажување на луѓето или претенциозност

Кога луѓето ќе видат дека истите правила се однесуваат како на нив така и на другите, тие се спремни да ги прифатат како вообичаени правила на однесување. Значи, доколку некое правило е усвоено треба да се применува подеднакво за сите. Но честопати се случува луѓето да увидат како прокламираните и пропишаните правила на однесување кои ќе треба да важат за сите подеднакво, не се применуваат така во практиката. Факт е дека ниедна држава не може да осигура рамноправна примена на своите закони во секој град и во секој дом, но примерите од високо развиените држави покажуваат

⁵³ „Tamna strana upravljanja ljudima” Saša Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str.68

дека можат да се постигнат високи стандарди доколку сите луѓе се третираат поеднакво.

Постојат повеќе начини на кои лошите менаџери можат да ги залажуваат луѓето со кои управуваат. Според првиот начин тие најчесто зборуваат за нешто што нема врска со реалноста, односно го зборуваат тоа што нивните следбеници сакаат да го слушнат. Им зборуваат убави работи кои уште поубаво звучат и поради тоа нивните следбеници ги прифаќаат како вистина. Всушност, некогаш одат и до таа крајност што се спремни да „загинат за нив“, односно да го дадат својот живот за нив, да се жртвуваат. Менаџерот кога ќе седне на својата менаџерска фотелја, ужива огромен авторитет и поради тоа луѓето некритички се однесуваат кон него и постојано му „климаат со глава“, дека тој е секогаш во право, па дури и кога ги прави малоумни. На тој начин подредените му дозволуваат на менаџерот да управува со нивните животи, да одредува што е добро, а што е лошо. Вториот начин е влијанието на финансискиот дел од животот на нивните следбеници, било да им овозможуваат високи заработки на сметка на другите луѓе, било да се должи тоа на финансиска уцена или пак да се бара финансиска поддршка од нив. Во светот на квази менаџерите и нивните следбеници постои златно (црно) правило на темната страна на управување со луѓето: „прво дај му некому за да го намамиш и да го купиш, а потоа земи му барем двојно повеќе“. Или ова во кралството би се кажало со следниот речник: „После секој кралски подарок, следи кралско барање, кое даропримателот најчесто го остава без имот, а често и без живот“. Честопати во весниците читаме колумни и разни други содржини во кои се зборува за оние кои им овозможиле на некои да заработат на брз и нечесен начин, а потоа за возврат барале од нив да им се врати повеќекратно. Овде не станува збор за лихварите или како што денес популарно се нарекуваат каматари, кои си имаат склучено договор со оние на кои им позајмиле пари и не ги интересираат другите луѓе кои се во блиско сродство со позајмувачот. Овде станува збор за оние што некој им овозможил нешто да добијат во животот, но за возврат бараат повеќекратно да им се врати. Имено станува збор за време на матната приватизација, кога квази менаџерите им овозможија на некои луѓе да се збогатат на брз и нечесен начин, а после за возврат си го бараа својот процент. Квази менаџерите може да ги залажуваат луѓето со националните традиции и предрасуди. Се зборува

дека секој народ заслужува водачи какви што има, а доколку пак луѓето ги бираат, тогаш навистина никој не им е виновен ако состојбата не е така добра. Низ народот кружат разни митови, легенди, традиции и разни други приказни дека луѓето прифаќаат да се однесуваат на одредени начини на управување зависно од предрасудите кои им ги всадило во главата уште додека биле мали. Некои народи знаат дека водењето е потребно, но свесно го ограничуваат со законски одредби. Други народи пак негуваат култ на „водач“ или „татко“ и најмногу од сè сакаат да ги водат исти политичари или менаџери сè до нивната смрт. Доколку луѓето (вработените) изберат да ги водат квази менаџери или пак некој друг тоа им го налага, а тие (вработените) сами го прифатиле тоа налагање, при тоа тешејќи се дека би можело да биде и полошо, тогаш навистина тие зачекориле на темниот пат.

2.6. Профилот на квази менаџерите

Како што постои лице и опачина, црно и бело, добро и лошо, така постојат и вистински и квази менаџери, односно лидери. За разлика од вистинското менаџирање односно водење на луѓето со љубов, посветеност и искуство, знаење и умеење, квази менаџирањето претставува манипулирање на луѓето, критикување, уценување и искористување на луѓето заради остварување на сопствените интереси. Квази менаџерите користат разни техники, разни методи на заплашување, вршење на разни притисоци, заканување, манипулации и разни перфидни игри за да ги постигнат своите цели, притоа давајќи им привилегии на своите послушници. Со оглед на тоа што живееме во 21-от век каде информатичкото општество од ден на ден го достигнува својот максимум односно своите врвови, време кога луѓето брзо се едуцирани и информирани со добро развиен систем тешко може да се манипулира со нив. Софистицираните квази менаџери може луѓето да ги манипулираат и држат во заблуда извесно време, но не цело време. Докажете и потврдите од искуството зборуваат дека квази менаџерот е со краток рок на траење. Многумина аналитичари, квази менаџерите ги споредуваат⁵⁴ со разбранувано море кое се чисти од ѓубрето со тоа што го исфрла на

⁵⁴ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „ЛИДЕРСТВО“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година стр.157

површината на брегот, а водата останува чиста. Квази менаџерите ќе ги препознаете по тоа што се обидуваат да го сменат течението на реката, но кога ќе се уверат дека нема да можат се откажуваат, но со себе понесуваат жртви, оставајќи трајни последици на организацијата која ја „водат“.

2.6.1. Општ осврт кон профилот на квази менаџерите

Квази менаџерите не се раѓаат, тие стануваат такви токму поради влијанието на окружувањето кое им овозможува на некои личности да се развијат како такви. Недостигот на личен интегритет, преголемата амбиција за власт, енормно зголеменото его, ароганцијата, неморалноста и презирот кон луѓето. Зад секој квази менаџер, најчесто се крие несигурност, некомпетентност, нехуманост, алчност или како што се вели „зад секоја препотенција стои некоја импотенција“. Со овие квалификации квази менаџерот и неговите следбеници доаѓаат на позиција во претпријатијата и со нивното долго и некавалитетно управување им го „загорчуваат“ животот на вработените „мавајќи“ по она што му е најсвето на секој човек, а тоа се здравјето и семејството. Квази менаџерот ја злоупотребува својата положба, функција, наметнувајќи им ја својата волја над другите, понекогаш употребувајќи дури и насилство⁵⁵. Под маската на таквиот менаџер се крие безмилостен човек кој со самото доаѓање во фирмата ги заплашува вработените и со неговата „цврста рака“, односно неговата суровост и крутост, со сила ги држи во покорност вработените, слепо и послушно да ги извршуваат неговите нереални планови со огромни очекувања со многу прекувремени часови работа за која не добиваат никаков надомест. Задавајќи им огромни задачи, а краток рок и многу силната контрола, квази менаџерот предизвикува страв, стрес, нервоза, кои на долг рок завршуваат со заболувања. Ускратувајќи им ги паузите и другите бенефити што според законот за работни односи треба да ги има секој вработен, квази менаџерот, иако во мислите на вработените е квалификуван како „монструм“ или „нечовек“ сепак, вработените кон него се однесуваат со стравопочит. Без ни трошка совесност и милост квази менаџерот во трката за поголем профит ги приморува вработените на прекувремена работа за која се

⁵⁵ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „ЛИДЕРСТВО“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година стр.165

разбира не добиваат надокнада. Извлекувајќи го максимумот од неговите вработени квази менаџерот ќе постигне некои резултати на краток рок. Но за подолг временски период оваа негова тактика не му носи плод, бидејќи и вработените се само луѓе со срце, тело и душа. Но, ова „водство“ на квази менаџерот обично не трае долго, но во овој транзиционен период се случува да трае подолго, бидејќи некој или некои „им веруваат“ и ги држат на функција.

Во организациите со такви менаџери, обично се спротивставуваат само способните кадри (на ист ранг со образование), но доколку не успеат, тогаш еден по еден почнуваат да ја напуштаат организацијата, со тоа оставајќи го квази менаџерот да работи со своите соработници, со плашливците и со неспособните кадри, па така, постепено и организацијата ќе замира со оправдување дека тоа се случува од објективни причини. Својствено за квази менаџерот е дека тој не застанува овде, неуспехот од неговото водство го префрла на вработените, зборувајќи дека тие не се залагале доволно за организацијата. И со тој негов став, виновен е секогаш некој друг само не и тој, тој е во поход да освои нова организацијата во која ќе се покаже во уште „потемно светло“. Факт⁵⁶ е но не и правило дека, колку квази менаџерот има помалку знаење, од областа на менаџментот, толку полошо ги води луѓето. Овој тип на квази менаџери не ги сакаат вработените кои имаат поголемо знаење од нив, многу тешко ги прифаќаат напредните идеи, отежнато комуницираат со вработените и се сколни кон традиционалниот начин на сфаќање, велејќи дека кадрите околу нив им прават проблеми. Квази менаџерот, гледа само за себе, многу лукаво успехот на организацијата си го препишува на самиот себе, често ги понижува, омаловажува и деградира своите вработени како личности. Така лошо водејќи ја организацијата квази менаџерите создаваат разочарување и бес кај сите оние кои очекувале и сакале да создадат некоја вредност. Тие мошне успешно наоѓаат жртви на кои ја покажуваат својата сила⁵⁷, својот лош карактер, со секојдневни притисоци, закани и уцени барајќи нивните следбеници да вршат поголем дел од „валканите“ работи за да ги остварат нивните нереални и имагинарни цели. И на самиот крај, квази менаџерите не го делат успехот во работата со вработените кои придонеле за него, туку си го запишуваат во нивна

⁵⁶ Sasa Petar „Тамна страна управљање људима“ Zagreb, 2005, str. 36

⁵⁷ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „ЛИДЕРСТВО“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година стр.174

сопственост, многу лукаво и преку манипулации присвојувајќи дел од профитот за себе, а мал дел за своите „приврзаници“ и „моќници кои ги држат на функција“.

2.6.2. Видови на квази менаџери

Најчестите облици во кои се среќаваат квази менаџерите можеме да ги класифицираме на следниот начин: некомпетентни (незаинтерсирани), фосилизирани(закржлавени), пребрзи, пребавни, недоследни, бесчувствителни, корумпирани, тесногради и злобни менаџери⁵⁸.

Некомпетентни или незаинтерсирани квази менаџери

Овој вид на менаџери заедно со своите следбеници покажуваат недостаток на желба или умеење да ги постигнат барем основните резултати. На ниедна важна менаџерска област не постигнуваат позитивна промена, а со своето незнаење на организацијата им носат повеќе штета отколку корист. Незаинтерсираните менаџери не покажуваат заинтересираност да креираат стратегија, одвивање на процесите сè до конечните резултати. На нив не им е важно што ќе се случи утре или какви би можеле да бидат последиците од нивната незаинтересираност за вистинските случувања.

Фосилизирани (закржлавени) квази менаџери

Фосилизираните менаџери се крути, непопустливи и не прифаќаат туѓи идеи. Овие менаџери можат да бидат стручни и образовани, но многу тешко се адаптираат на нови ситуации, нови идеи, нови информации или промени на роковите. Овој тип на менаџер може да ја инхибира активноста на целата група со неприфаќање на надворешните или внатрешните промени кои видно влијаат на работните резултати. Денешните организации во светот се соочуваат со турбулентни движења на пазарот, вклучувајќи ги барањата на акционерите, барањата на купувачите и брзите технолошки промени. Повеќето организации се преструктурираат како би ги преживеале наведените промени.

⁵⁸ Saša Petar „Tamna strana upravljanje ljudima“ Zagreb, 2005, str. 55

Меѓутоа, бројни организации предводени и полни со паметни луѓе, но на чиј врв се наоѓаат фосилизирани менаџери, пропаднаа токму од нивната закржлавеност, кои не дозволуваа во организацијата да се работи различно, од тоа што тие го имаат одредено или замислено. Едноставно закржлавениот менаџер не им дозволува на луѓето со идеи, луѓето што имаат визија да го кажат своето мислење. Некои фосилизирани менаџери⁵⁹ и ќе дозволат на другите да ги кажат своите идеи и мислења, но јасно ќе им дадат до знаење дека тие овде „царуваат“ и тие го имаат последниот збор и ќе направат како што тие сакаат, а не како што налагаат условите.

Пребрзи квази менаџери

За некои луѓе кои располагаат со вишок енергија, односно се хиперактивни, често пати знаеме да кажеме дека „и водата стои, но тие не“. Тоа се луѓе кои брзо живеат и доколку се приклучат на некоја електрана може да произведуваат и електрична енергија. Меѓутоа, иако овие луѓе се ретки често пати знаат да застанат на чело на некоја организација и со забрзано темпо да ја водат во пропаст. Имено што се случува, кажавме дека пребрзите луѓе се ретки, па веројатноста нив да ги има меѓу работниците е скоро минимална. Пребрзиот менаџер не може да сфати една едноставна работа дека сите луѓе не се брзи како нив и поради помалата брзина со која живеат тие не можат да го следат. Повеќето луѓе си имаат навика да го одржуваат

⁵⁹ Ќе споменам еден пример за случувањата во една фабрика во Штип во транзицискиот период не толку далечната 1997 година, која фабрика отиде во стечај токму од фосилизираните менаџери. Во тој период повеќе од јасно беше дека сите фабрики кои беа во државна сопственост треба да се приватизираат. Тогашниот менаџер на фабриката презентирајќи ги своите фосилизирани сфаќања, со крајна цел заедно со неговите следбеници да профитира и ја уништи фабриката која обезбедуваше пристоен живот за илјадници семејства. Еден паметен човек, полн со идеи и визија за фабриката во која работеше имаше идеја како да се спаси фабриката, за да не отиде во стечај. Ова решение не беше прифатено од фосилизираниот квази менаџер кој направи матната приватизација на оваа фабрика да стане уште поматна со реализацијата на неговото црно решение. Вработениот инженер даде решение како фабриката да излезе од кризата во која беше западнала од неодговорниот и грабежлив квази менаџмент. Но, човекот кој што сакаше да помогне беше пратен на принуден одмор, за да можат на мирно да ги „украдат“ и последните останати работи од овој извор на egzистенција за илјадници семејства. На крај се случи тоа што мораше да се случи, фабриката отиде во стечај, 5000 работници останаа на улица, а квази менаџментот „позлате“ од наталожените парични средства на нивните сметки во светски познатите банки. Секако да се послушаше предлогот на паметниот инженер, оваа фабрика и денес ќе работеше, но грабежливите квази менаџери и неговите приврзаници ќе беа во затворските ќелии како резултат на незаконските работи и сомнителните продажби и трансакции како на подвижниот така и на недвижен имот. Работниците разочарани од исходот за нив го побараа решението на инженерот, но веќе беше доцна штетата на квази менаџерите и нивните приврзаници беше сторена и сите работници беа на улица, заедно со нивните семејства. Овде не е виновен само квази менаџментот виновни се и работниците кои со неподдржувањето на предлогот на инженерот, преминале на темната страна на менаџментот, односно дозволиле да победи квази менаџирањето.

стандардниот животен ритам кој се пресликува и на работната дејност. Така да кога на чело на организацијата стои пребрз менаџер вработените не можат да ги следат приоритетите на бројните барања зададени од пребрзите менаџери. Само што решиле еден проблем на нивното биро веќе „долетале“ пет нови барања или задачи од пребрзиот менаџер. Во ваква ситуација вработените почнуваат површински да работат и започнува делумното решавање на проблемите со една единствена цел да не заостануваат во работата. Неспорно е дека организацијата на чии чело стои пребрз менаџер, ќе има брз раст, односно раст кој може да биде и пребрз. Но, тоа забрзано темпо што од ден на ден станува сè побрзо за на крај да резултира со откажување на работниците, прво мисловно, а потоа и телесно поради здравствени проблеми и на самиот крај организацијата да доживее вистински крах.⁶⁰ Сличното се случува во организацијата предводена од пребрз квази менаџер. Откако вработените ќе почнат да откажуваат телесно и мисловно, претходно остварените резултати ќе почнат да избледуваат, да не се остваруваат, а тоа ќе биде причина или повод поради која менаџерот ќе почне да се расправа со најблиските соработници, а потоа и со сите останати. На самиот крај полниот со елан пребрз менаџер ќе си даде отказ и ќе одлети во нови работни победи, надевајќи се дека вработените во новата организација што тој ќе ја предводи ќе бидат поиздржливи. Јас на пребрзиот менаџер би му препорачала само да не наредува, тука да земе и да работи, секој мудар човек може да дава задачи кои вработените треба да ги завршат во одредениот рок. Но, пребрзиот менаџер треба да се стави на местото на обичниот работник да види како се работи, да сработи и тој да ги извршува задачите и зададените задолженија, а не само да диригира. Ако се вратиме пак на народните поговорки овде ќе ја кажеме следната: „Брзата кучка слепи кутриња раѓа“. Со брзањето не се постигнува постојано солиден резултат, туку само повремено, кој брзо се заборава. И за крај на ова излагање ќе ги споменам зборовите на универзитетскиот проф. Д-р Трајче Мицески „брзајте пополека“. Таа негова мисла укажува дека доколку сакаме да успееме и нашата работа да вроди плод, треба полека, но не пребавно и брзо, но не пребрзо да го најдеме оптималното наше темпо кои повеќето луѓе ќе можат да

⁶⁰ Не залудно кочијата на доселеничкиот караван ја влечеле волови. Иако во филмовите тоа малку поинаку е претставено со коњи кои побрзо се движат, но поради брзо заморување после кратко време тие папуваат или цркаат. За разлика од коњите, воловите се побавни, но имаат доволно сила кочијата да ја однесат до одреденото место.

го следат. Во тоа е и големината на еден човек-лидер што повеќе луѓе без принуда да го следат.

Пребавни квази менаџери

За разлика од пребрзите, пребавните менаџери полека возат во прва брзина и не се вознемируваат што зад себе создале колона, која не може да го претекне, бидејќи застојот го направил првиот човек во организацијата. Дури и оние нервозните, вознемирени возачи кои свират и блиндираат со светлата ќе се престројат во колоната и ќе чекаат зад пребавниот менаџер. Но, веќе на првата кривина незадоволни од брзината ќе излезат од колоната и ќе свртат на автопатот и ќе додадат гас. Првиот менаџер на организацијата не треба да биде ниту пребрз ниту пребавен. Тој треба да го пронајде оптималното темпо или да ја најде златната средина на Аристотел да се биде умерен во сè. Доколку на чело на организацијата се наоѓаат неодлучни, бавни менаџери, на кои им треба многу време за да ја анализираат ситуацијата и донесат одлука, може да застане целата организација односно: „Премногу анализа води до парализа“. Организацијата предводена од пребавните менаџери кои бавно донесуваат одлуки, бидејќи многу анализираат, за на крај да ја парализираат целата организација. Бавните менаџери за свои соработници избираат уште побавни, не сфаќајќи дека на пазарот (или во бизнисот) правилото „големите ги јадат малите“, е заменето со „брзите ги јадат бавните“. Ако организацијата не е побрза од конкуренцијата и ако нема огромна поддршка од градот, општината или државата, тогаш таа ќе исчезне од бизнис сцената. На целта се наоѓа само едно прво место, сите останати стигнале подоцна.⁶¹ Во класичните вертикални и бавни организации вработените гледаат со висина кон раководителите, наместо надвор кон купувачите и затоа изостануваат резултатите. Пребавните менаџери и многуте нивоа на одлучување го успоруваат одлучувањето на тој начин организацијата ја губи својата позиција на пазарот и полека, но сигурно исчезнуваат од видикот на деловниот свет. Брзата адаптација на пазарот денес е потреба и болна реалност, па бавните менаџери стануваат сидро кое ја турка организацијата во длабочина од која не може да се врати на површината која се разбранувала од брзата конкуренција.

⁶¹ „Tamna strana upravljanja ljudima“ Saša Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str.58

Недоследни менаџери

Недоследни менаџери се оние кои често го менуваат своето мислење и ги преправаат своите одлуки. Тоа се случува поради недостигот од самоконтрола и неодлучност.

Честото менување на одлуките ги збунува соработниците и вработените и создава несигурен круг на дејствување. Добиените задачи, тогаш може да се толкуваат на најразлични начини, па е тешко да се одредат приоритетите. Недоследните менаџери ги следат луѓе кои не сакаат прецизно одредени начини на однесување и луѓе кои се неспособни да ги извршат зададените задачи. Карактеристично за однесувањето на недоследниот менаџер е тоа што тој не се однесува подеднакво спрема сите. Односно за некои е татко, а за други очув, значи се однесува селективно. Но, однесувањето на недоследните менаџери варира и во зависност од притисокот, надворешната температура, временските услови, фамилијарните проблеми и слично. Сè додека недоследноста на менаџерот се базира на однесувањето на менаџерот со вработените, тогаш тие се спремни да ја проголтаат лутината и незадоволството на личен план, доколку работата не трпи последици. Но, кога недоследниот менаџер донесува одлуки кои на почетокот се почитуваат, за што после еден месец никој не се сеќава дека воопшто се донеле такви одлуки, во тој случај вработените имаат големи проблеми. Доколку избраната работна стратегија се состои од неколку неповрзани одлуки, а едната ја поттикнува другата, тогаш организацијата е во голема неволја⁶². Пред да се донесе одлуката треба добро да се размисли. Сигурно дека не може да има

⁶² Според една странска приказна некогаш одамна живеел еден брачен пар кој имал едно дете и магаре. Бидејќи имале работа во најблискиот град, се подготвиле и тргнале на пат. Го качиле детето на магарето и тргнале на пат. Кога стигнале во првото село и кога селаните ги виделе почнале да коментираат: „Погледнете го ова неодговорно дете, седнало на магарето, додека неговите сироти родители го воде магарето“. Кога ги слушнала коментарите жената веднаш му се обратила на мажот да го симнат детето од магарето и да се качи мажот на магарето. Патувајќи така кога ги здогледале селаните во наредното село веднаш почнале гласно да размислуваат велејќи: „Погледнете го ова, срам да му е на овој човек кога дозволува да седи на магарето, додека жена му и детето го водат“. Слушајќи ги овие коментари одлучиле жената да се седне на магарето, а мажот и детето да го држат за уздата (јажето, ортомата). Продолжувајќи го така патувањето, кога стигнале до третото село каде селаните коментирале: „Јаден човек, по цел ден работи, додека жена му седнала на магарето! Јадно дете, кој знае што го чека со таква мајка“. Кога ги слушнале коментарите, одлучиле сите тројца да се качат на магарето и да го продолжат патот. Кога дошле до следното село, ги слушнале мештаните како зборуваат дека на кутрото магаре ќе му пукне грбот од толкав товар. После овој коментар, семејството одлучило сите да се симнат од магарето и да одат покрај него. Кога поминувале низ следното село, едноставно не можеле да поверуваат на коментарите на луѓето кои едноставно им се смееле во лице, велејќи: „Погледнете ги овие три будали, одат пешки, а имаат магаре кое би можело да ги носи“. Сигурно ќе прашате која е поентата на оваа приказна. Секогаш ќе има некој кој е незадоволен од одлуката која ја донеле менаџерите, посебно кога зборуваме за работните одлуки.

најидеална одлука за сите вработени. Секогаш ќе има некој кој е незадоволен од одлуката која ја донеле менаџерите, посебно кога зборуваме за работните одлуки. Обидот на менаџерот да донесе идеална одлука ќе го однесе во промашување на целта, иако има огромна желба да им угоди на сите. Затоа е многу важно, првиот човек на организацијата да биде доследен во првичната идеја и да ја приведе кон крајот. Мали модификации секогаш се добредојдени и можни, но постојаното менување на одлуката и насочување на истата за задоволување на нечији интереси, а не на интересите на мнозинството, го разорува кредибилитетот на менаџерот, а вработените ги доведува во состојба на несигурност и незадоволство.

Неприпаднувачки менаџери

Менаџерите од пониските слоеви на организацијата имаат два избора. Првиот е да водат грижа и да управуваат со задоволство на членовите на групата поттикнувајќи ги да ги постигнат планираните резултати. За овој тип на менаџери велиме дека се вистински менаџери-лидери. Тој примат или таа титула никој не може да им ја одземе, бидејќи луѓето предводени од овие менаџери се задоволни. Но, доколку се случи менаџерите да ги занемарат своите луѓе и водат повеќе грижа односно, се посветуваат на својата самопромоција и исполнување на желбите и очекувањата на своите надредени односно на нивните приврзаници (полтрони), тогаш често остануваат мали, незабележани менаџери, кои не се грижат за своите луѓе, односно велиме дека се слаби менаџери.

Во работната организација, менаџерот кој едноставно не се грижи за вработените, не ги прашува дали имаат некои проблеми, некои прашања, сугестии, критики или пофалби до врвните менаџери, таквиот менаџер не е ценет меѓу вработените⁶³. Средниот менаџер кој само ги пренесува наредбите од врвот и бара вработените да ги извршуваат без притоа да размислат за исправноста на наредбата или барем да дозволи да го кажат своето мислење, тој не наликува на менаџер, туку на поштар. Меѓу народот важи поговорот „кошулата е поблиску до телото отколку до капутот“, па и поради тоа повеќето луѓе очекуваат од надредените да покажат спремност за поделба на

⁶³ „Tamna strana upravljanja ljudima“ Saša Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str. 60

секојдневните проблеми. Неприпаднувачките менаџери често остануваат во вакум помеѓу надредените и подредените. Ако вовлекувањето под кожа им тргне од рака, напредуваат за неколку скапила и тогаш, можеме да кажеме дека трудот им се исплатил и нека водата ги носи. Но, ако неприпаднувачките менаџери останат на местото каде се без поврзаност со луѓето со кои управуваат, без знаење за идеите и можностите на вработените, е тогаш може да се очекува дека резултатите на нивната група ќе тргнат надолу, поради се поголемата пасивност на членовите. Во повеќето организации менаџерите не ги знаат имињата на вработените, бидејќи се прокупирани со резултатите од финансиските проекти на кои работат, со деловните ручеци и вечерите со другите менаџери и нивните приврзаници.⁶⁴ Неприпаднувачките менаџери го имаат загубено контактот со вработените, бидејќи мислат дека вработените се тука како резултат на нормален развој на ситуацијата и поради тоа тие им се умилкуваат на врвните менаџери, мислејќи дека така побрзо ќе напредуваат. За резултатите на групата со која управува неприпаднувачкиот менаџер нема потреба и да се зборува. Доколку во групата има луѓе кои се мотивираат од сопствените амбиции, поради своја сопствена одговорност, тогаш можеби има и надеж за организација. Во спротивно, доколку во групата луѓето размислуваат како неприпаднувачките менаџери, тогаш резултати нема или ако ги има тие се лоши.

Бесчувствителни менаџери

Овој вид на менаџери и нивните следбеници ги среќаваме кога се однесуваат непристојно, не водат сметка и немаат никакви обсири спрема вработените. Тие ги игнорираат или ги редуцираат потребите, желбите и барањата на повеќето членови на групата, особено на блиските соработници. Во една приватна фирма во нашиот град менаџерите имаа воведено многу ригорозен начин за зголемување на продуктивноста. Тамошните менаџери воведоа правило, вработениот кој на крајот на годината ќе има најлоши резултати во работата да добие отказ. Менаџерите на оваа фирма тврдеа дека на овој начин се поттикнува конкурентноста на фирмата. Имено, најлошиот работник може да се казни со одземање од платата или на друг

⁶⁴ „Tamna strana upravljanja ljudima” Saša Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str. 61

начин да се поттикне неговото размислување за целите на фирмата, а дури на крајот може да се наградат неговите лоши резултати со отказ, но не со наметнување на спартански правила кои работата ја претвораат во војна. Станува збор за војна со многу жртви и најчесто со победници на кратки патеки. Менаџерите на овој начин велеа дека ќе се зголеми профитот на фирмата и сите ќе бидат задоволни од постигнатиот успех. Но, што се случи, менаџерите беа селективни и тие избираа кој вработен ќе си оди. Менаџирајќи на овој начин фирмата се здоби со лош имиџ во градот, а во мало место лошите гласови се шират со брзина на светлината. Негативната реклама што ја добиваа од вработените што ги отпуштија и од клиентите што си заминаа беа пресудни за оваа фирма да се ближи кон својот крај полека, но сигурно. Доколку менаџментот во оваа фирма не преземе сериозни мерки и не ја сфати суштината на неговото постоење ќе заврши неславно. Доколку ова што менаџерите го сервираа на нивните вработени, некој им го правеше на нивните деца, да им подметнат нешто што не направиле или да ги обвинат за нешто што никогаш не помислиле да го направат, да ве вратат во робовладетелското општество и да ве третираат подолу од роб, е дури тогаш сакам да го видам изразот на нивните лица и начинот на кој ќе реагираат. Сигурна сум дека ќе викаат на цел глас за да може целиот град да ги слушне. Карактеристично за помалите приватни фирми во нашиот град е што во повеќето од нив раководат брачни парови. Верувајте дека не е ни малку лесно да работите во фирма во која менаџерите се во брак. На тој начин многу лесно вршат притисок врз вработените и многу полесно ги спроведуваат нивните подли и задкулисни игри на омаловажување на вработените. Карактеристично за фирми каде со нив управува брачен пар е високиот процент на флукуација на вработените.

Корумпирани менаџери

Корумпираните менаџери го стават личниот интерес над општиот интерес. Тие и нивните следбеници лажат, крадат и манипулираат со вработените. Во нивните глави често им струи мислата дека на овој свет ништо не е бесплатно. Менаџерите во која и да е државна установа или приватна организација за својата работа добиваат плата. Но, честопати тие како да не се задоволни од платата, сакаат да си дозволат повеќе луксуз отколку што

треба, посегнуваат по мито, односно се здобиваат со епитетот корумпиран. Многу универзитетски професори беа суспендирани, а некои се закитија со отказно решение токму поради нивната корумпираност⁶⁵.

Една поговорка гласи: „Кој високо лета ниско паѓа“ така што сите оние неблагодарници кои помислиле да си наплатат десетпати повеќе отколку што е пропишано со закон, да не се надеваат дека тоа ќе трае долго, сите тие нечесни и подмитливи работи се со краток рок. Во мигот кога најмалку се надеваат ќе бидат откриени и ќе останат и без онаа скромна работа, односно ќе го допрат дното на сиромаштијата. Или ќе им се случи онаа народната: „барајќи рогови останаа и без уши“. Или ова е исто со онаа народната кога ви даваат леб, а вие упорно барате погача, па на крај останувате и без лебот. Значи, треба да научиме да го цениме тоа што го имаме и нормално да одиме напред во животот, но со работа, чесност, верба во себе истрајност во тоа што го работиме и без зачинување со мито и корупција.

Тесногради менаџери

Тесноградите менаџери и некои од нивните следбеници го редуцираат или запоставуваат здравјето и добрината на другите, оние кои се надвор од групата, за кои тие директно се одговорни. Без разлика дали станува збор за успех или неуспех менаџерот треба да го подели со сите членови на групата, бидејќи и тие подеднакво се заслужни како него. Доколку менаџерот е неуспешен и некомпетентен и притоа не води сметка за своите вработени, тогаш велиме дека сме се сретнале со тесноград менаџер. Овој вид на квази менаџери многу тешко се препознаваат, посебно не на почетокот на кариерата. Мерило по кое можеме да препознаеме дали нашиот менаџер е успешен деловен човек или тесноград менаџер е неговата поврзаност со вработените. Успешните менаџери ќе ги препознаеме по тоа што задаваат задачи и ги

⁶⁵Не ретко и банкнотите ставени во студентските индекси ги положуваат испитите на студентите кај „строгите“ професори. Исто така, уште како дете имав прилика да посетам една здравствена установа во нашиот главен град поради несреќа на близок член од моето потесно семејство не можев да се изначудам на корумпираноста во здравствените институции, почнувајќи од хигиеничар, па до еминентните врвни доктори. Како потсетување ќе ја споменам изјавата на еден познат лекар – хирург: „Јас за 2000 евра конзерва не отворам, а камоли човечка глава“. Ќе ги запрашам овие доктори кои јавно, директно бараат пари, имаат одредено и тарифи во зависност од оперативните зафати што ги вршат, пред да ја полагаат Хипократовата заклетва, зарем не ги е страв од семоќниот Бог, како се изживуваат и си градат палати над туѓите несреќи. Докторите за својата работа земаат плата, а митото им е демек како награда, бонус што спасиле нечиј живот, за на крај нивните грешки да ги покрие црната земја.

оставаат вработените самостојно да работат, но истовремено и тие ќе бидат ангажирани и одговорни за успехот на фирмата. Успешните менаџери добро се снаоѓаат во стресни ситуации и знаат да управуваат со конфликтите и да се справат со мобингот, односно да го анулираат, да го сведат на нула. Да резимираме дека успешниот менаџер или вистинскиот менаџер задава задачи, но не се меша во работата, има верба во луѓето дека ќе ја завршат работата најдобро што можат и умеат, но кога ќе побараат помош или мислење од него секогаш ќе им биде на располагање. За разлика од вистинските менаџери, тесноградите менаџери сакаат да знаат што се случува, но тоа не ги оптеретува. Лошо се снаоѓаат во стресни ситуации, бидејќи за него на прво место се неговото лично здравје и личното уживање, задоволство. Селективен е во комуникацијата со луѓето, си избира одреден круг на луѓе со кои комуницира и на кои им дава дел од профитот. Зголемената флукуација во фирмата е индикатор дека на врвот стои тесноград менаџер. За да видите за каков менаџер станува збор, набљудувајте го вашиот менаџер како се однесува со работниците кога разговара со нив. Не значи дека ако менаџерот се однесува коректно и со почит кон вас, а некоректно кон другите, дека тој е успешен, добар менаџер. Тоа не значи дека нема некогаш и вие на ваша кожа да го почувствувате некоректниот однос на менаџерот.⁶⁶

Злобни менаџери

Злобните менаџери можеби се најлошиот и најцрниот вид на квази менаџери. Тие заедно со нивните следбеници како инструмент на моќта ја користат телесната, психичката и душевна болка. Кај злобните менаџери неетичкото размислување и однесување толку и го зацрнило светот пред нивните очи, така што со своите недела овие квази менаџери можеме да ги наречеме и токсични менаџери. Злобните менаџери се како змии отровници, кои со отровот на своите постапки им нанесуваат болки на луѓето. Во менаџмент литературата од областа на псевдо (квази) лидерството, постои термин „Хитлеров дух“ кој ги опишува луѓето кои успешно ги поттикнуваат, мобилизираат и насочуваат следбениците за да сторат нешто лошо, да направат некое зло на луѓето. Менаџерите со Хитлеров дух со своето токсично

⁶⁶ „Tamna strana upravljanja ljudima“ Saša Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str.63

дејство врз фирмата предизвикуваат огромна штета како на фирмата, така и на вработените, а со тоа индиректно и на општеството. Злобните менаџери со својот отров најпрво поставуваат нереални и невозможни работни цели, притоа промовирајќи неумерена внатрешна конкуренција, создавајќи култура на вина која е едно од главните оружја со кои напаѓаат токсичните менаџери. Своето деструктивно однесување злобните менаџери го покажуваат на различни начини и облици. Како прв и основен облик е непочитувањето на основните човекови права како на нивните следбеници, така и на оние кои одбиваат да ги следат. Намерно ги спречуваат другите луѓе да делуваат независно и самостојно, им влеваат страв и ги омаловажуваат сè со цел да се чувствуваат немоќни пред нив. Менаџерите со Хитлеров дух ја загушуваат секоја конструктивна критика на следбениците и вработените кои ги учат да се покоруваат на нив, едноставно да се однесуваат како да им се робови. Намерно и лошо ги водат следбениците низ невистини и лаги, со погрешно поставени дијагнози за разните ситуации, притоа организираат структура внатре во организациите и процесите на неетички и нелегален, криминален начин, полн со мито и корупција. На овој начин злобните менаџери со својот тоталитаризам и режим на водство нелегално ги вклучуваат своите луѓе, малициозно ги свртуваат следбениците еден против друг, не водејќи сметка за нив, присилувајќи ги да се мразат едни со други и свесно одат кон нивно самоуништување. Злобните менаџери на овој начин подеднакво ги загрозуваат следбениците и соперниците, за на крајот да ги остават во полоша состојба од кога и да било, дури и своите луѓе. Притоа, сервирајќи им потценување и низа непријатности, уцени и маргинализирање.⁶⁷

2.6.3. Карактеристики на квази менаџерите

Квази менаџерите или менаџери – лидери со вредностен систем на искривени вредности ќе ги препознаеме по тоа што се раководат од желбите⁶⁸, а не од способностите, односно од нивното знаење. Тие делуваат од положбата, од формалната моќ што ја добиваат од положбата која пак им помага да имаат сè поголемо влијание врз луѓето. Постојано сакаат да бидат

⁶⁷ „Tamna strana upravljanja ljudima“ Saša Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina str.64-65

⁶⁸ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „ЛИДЕРСТВО“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година стр.158

во центарот на вниманието, со цел да се истакнат, а да ги постават во инфериорна положба останатите. Имаат афинитет или склоност да навредуваат и да ги критикуваат оние кои не мислат исто како нив, односно не го делат нивното мислење. Квази менаџерите ја злоупотребуваат својата положба, функција и статус, ја наметнуваат својата волја на другите, понекогаш стануваат дури и насилни. Наметнувањето на самите себе над некој друг е врв на насилството. Квази менаџерите не се раѓаат, тие стануваат такви, токму поради влијанието на окружувањето кои им овозможува на некои личности да се развијат како такви. Менаџерите-лидери кои поседуваат вредносен систем на искривени вредности ќе ги препознаеме и по следниве карактеристики: лицемерни се, имаат недостиг на знаење, вешто манипулираат со луѓето, околу себе имаат послушен едногласен тим, себични се, се плашат од конкуренција, одговорноста за неуспехот успешно и мошне вешто ја префрлаат на други. Безобзирни се, селективно пријатни, имаат недостиг за антиципација, делуваат заплашувачки, нагласувајќи ја положбата и титулата што ја имаат. Квази менаџерот наликува на „волк во јагнешка кожа“ кој е подготвен како жртва да го даде и најдобриот пријател само да ја оствари целта. Честопати, кога е многу критикуван, кога веќе му е загрошена положбата знае да направи и нечовечни постапки. Значи тој е бескорпулозен, не избира начини и методи за да ја оствари својата цел, својот интерес. Кога ќе донесе погрешна одлука многу вешто ја префрла вината на други или пак на состојбите. Со врбување, привилегии, давајќи поклони успева да им се наметне на оние од кои зависи. Не ги сака луѓето кои му укажуваат на неговите грешки, туку бара начин да ги отстрани. Кон вработените настапува од висина, нагласувајќи ја својата положба, титула, улога, моќ и влијание. Недостигот на личен интегритет, преголемата амбиција, енормно зголеменото его, ароганцијата, неморалноста, презирот кон трошоците и кон луѓето се уште едни од карактеристиките на квази менаџерите. Позади секој квази менаџер најчесто се крие несигурност, некомпетентност, нехуманост, алчност, или велиме „зад секоја препотенција стои некоја импотенција“. Со овие свои квалификации квази менаџерот со неговите квази следбеници доаѓаат на власт во организациите и со нивното некавалитетно менаџирање го загорчуваат животот на другите вработени, удирајќи или мавајќи по најсветото нешто, а тоа е здравјето и семејството. Под маската на квази менаџерот се крие безмилосен човек кој со самото доаѓање во

организацијата ги заплашува вработените и со употребата на сила ги држи вработените во покорност, слепо извршувајќи ги неговите бесмислени и нереални планови, со огромни очекувања за кои вработените мораат да имаат многу прекувремени часови⁶⁹. Поставувајќи им огромни задачи, за многу кратко време и преголема контрола, квази менаџерот предизвикува страв, нервоза и стресови кај вработените. Квази менаџерот им ги ускратува паузите на вработените што редовно треба да ги имаат секој работен ден според законот за работни односи. Безмилосно квази менаџерот ги приморува вработените да остануваат до доцна на работа, да имаат прекувремени работни часови за кои не се платени, со една единствена цел да ги исцеди до крај да го дадат максимумот за тој да оствари натпросечен профит. Зарем квази менаџерот нема жал што полека, но сигурно им го одзема здравјето на луѓето, нивното семејство скратувајќи им ја семејната хармонија и времето да бидат со најблиските. Кога доцна навечер, изморени, малаксани, исцедени како лимон, вработените заминуваат дома нервозни, стресни, нерасположени за разговор со потесното семејство, легнуваат да одморат за утре пак да продолжат со истото темпо и да го дадат својот максимум за квази менаџерот да биде сит. Живеејќи вака катадневно човечкиот организам се истрошува и квази менаџерот за кратко време ќе доживее привиден успех, кој на долг рок ќе се претвори во неуспех. Имено, уништувајќи ги вработените најпрво физички, а после и ментално, вршејќи им огромен притисок за да работат сè додека не испоцркаат како „коњи“. За на крај вработените еден по еден да заминат од организацијата и квази менаџерот во наследство добие уште една „успешно“ пропадната организација. Но, карактеристично за квази менаџерот е тоа што кога тој ќе уништи една работна организација не се откажува од својот поход, вешто префрлајќи ја вината на други, тој како награда добива нова работна организација. Со надеж дека вработените во новата работна организација ќе бидат поиздржливи и помлади од претходните, квази менаџерот мисли дека сега ќе се покаже како посposобен во новата работна организација. Но, на нивното владеење им нема крај, секогаш кога ќе уништи една работна организација, му се доделува нова и се така додека „има овци за стрижење ќе има волна за сите“. Факт е, но не и правило дека што понизок степен на образование, толку полошо управување со луѓето. Овој тип на луѓе не сакаат

⁶⁹ Sasa Petar „Tamna strana upravljanje ljudima“ Zagreb, 2005, str. 42

да вработуваат луѓе кои се со повисоко образование, тешко ги прифаќаат технолошките иновации, имаат отежната комуникација и се склони кон традиционалниот начин на сфаќање, велејќи дека сите луѓе што се околу нив им завидуваат. Па, поради тоа си велат дека ако напорно работат и штедат, ќе заштедат доволно за да изградат голема и убава куќа, да купат неколку нови автомобили, станови за нивните деца и на тој начин мислат дека ќе им покажат на другите луѓе дека се паметни и вредни за почит. Но, зарем брзото богатење или богатењето преку ноќ, врз несреќата на нивните вработени, треба да е достоинство за почит? Квази менаџерот води сметка само за себе, лошо се однесува со вработените, ги понижува, омаловажува, ги деградира како личности. Има и такви примери каде степенот и висината на образование само ги прикриваат ниските и примитивни страсти на квази менаџерите. Врската околу врат, прескапиот костум и светнатите чевли се само надворешни вредности на поединецот.⁷⁰ Вистинското лице на менаџер-лидерот со вредносен систем на искривени вредности многу тешко се открива. Со огромниот талент за глума што го поседува, многу добро глуми, премногу итро и убедително настапува пред луѓето, притоа соживувајќи се со своите лаги за на крај да успее во мрежата од лаги да го улови својот плен. Дека навистина квази менаџерите располагаат со мал квантум на знаење ќе ги препознаете по погрешните постапки што ги преземаат во директните дискусии, кога ќе ги „фатат“ неподготвени. Квази менаџерот со своите квази техники и алатки што ги користи и знае, умее многу вешто да манипулира и со ситуацијата и со луѓето. Чека некој да згреши за да го критикува, обвини и нападне, а понекогаш одат и до тој степен или одат до таа крајност што знаат да подметнат грешки и лажно да обвинат некој недолжен, обично неговите конкуренти. Околу себе менаџерот со вредносен систем на искривени вредности има тим на послушни и дисциплинирани лица⁷¹ или „полтрони“. Неспособни кадри, кои се верни, послушни и лојални кон нивниот квази менаџер, давајќи му огромна поддршка. Квази менаџерот работи прикриено во затворен круг и комуницира само со своите послушници, додека останатите вработени се многу слабо информирани за реалните состојби во организацијата. Вешто умее да манипулира со состојбите, изобличувајќи ја вистинската, фактичката состојба во

⁷⁰ Saša Petar „Тамна страна управљање ljudima“ Zagreb, 2005, str. 36

⁷¹ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „ЛИДЕРСТВО“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година стр.159

организацијата, притоа создавајќи еден привиден блесок за надворешните фактори, истакнувајќи ги успехите како негови лични заслуги. Себични кон останатите вработени, а дарежливи кон себе си и своите послушници, квази менаџерите имаат уште еден знак за препознавање, а тоа се големите месечни примања и привилегиите за своите послушници. Стои на чело на организацијата, бидејќи сака да си ги оствари своите интереси. Штом ќе почувствува дека некој му стои на патот за остварување на своите цели, тој губи самоконтрола и почнува да применува разни тактики, врши разни притисоци, нагласувајќи го неговиот авторитет, положба и моќ ги заплашува луѓето, за подоцна со своето лицемерие вешто вината за предизвиканата неповолна состојба да ја префрли на некој друг.⁷² Никогаш не можеме да знаеме што се случува во главата на некој поединец, без разлика со колку титули се здобил, мислите во неговата глава ќе останат црна кутија, една мистерија за секој од нас. Квази менаџерот лошо ја води организацијата и носи неуспех, разочарување и бес на сите оние кои нешто очекувале и самите сакале да создадат некоја вредност. Квази менаџерот секогаш наоѓа жртви на кои ја покажува својата лоша нарав, лошото водење на луѓето. Квази менаџерите постигнатиот успех⁷³ не го делат со луѓето заслужни за него, односно со вработените, туку си го препишуваат на нивна сметка. Мислејќи само на својот комодитет и луксузот во својата кука квази менаџерот со своето однесување еден по еден ги губи своите највредни вработени кои му помогнале да се стекне со богатство. Концентрацијата на богатството во сефовите и банкарските сметки на квази менаџерите има негативни последици за организацијата и општеството во кое се создава профит, а не капитал. Создавањето на профит, значи дека поединецот во општеството ќе биде се побогат, а економијата сè повеќе ќе слабее.⁷⁴

Сите луѓе се различни на свој начин, секој приказна сам за себе и секој способен за различни работи. Повеќето луѓе се свесни за тоа што можат, а што не можат да направат, за кој вид на работа се способни, а за кој не се, на кое работно место можат да дадат максимум, а на кое минимум. Меѓутоа, сите тие нема долго да размислуваат ако им се понуди менаџерско место, иако

⁷² Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „ЛИДЕРСТВО“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година стр.160

⁷³ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „ЛИДЕРСТВО“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година стр.162

⁷⁴ Saša Petar „Tamna strana upravljanje ljudima“ Zagreb, 2005, str. 43

понекогаш ги немаат основните квалификации за тоа. Квази менаџерите мислат дека вработувањето на вистинските луѓе на вистинските работни места е „чисто“ губење на време, па поради тоа ги распоредуваат луѓето по правилото „фрли ги во вода, па ќе се научат да пливат“ или „фрли ги во огинот, па нека се спасуваат кој како знае и умее“. Меѓутоа оваа нивна практика „губење на време“ набрзо ќе резултира со губење на енормни средства, а може да доведе и до банкрот. Значи, далеку подобро би било да се „изгуби“ повеќе време за да се постави вистинскиот човек на вистинското место, отколку после тоа да се изгубат повеќекратно финансиски средства од несоодветно поставените луѓе или неправилно извршениот избор. Неуспешните менаџери најпрво ќе ги препознаат по тоа што не знаат да ги изберат и поврзат соодветните луѓе со соодветните работни места. Луѓето што имаат исти идеи, често имаат и исти интереси. Оние кои не се најдобри никогаш нема во толпата луѓе да ги препознаат најдобрите. Квази менаџерот не знае да прави разлика помеѓу најдобрите, потпросечните и најлошите. Тој ги сместува сите во еден кош. Ова најдобро може да се забележи кога се работи во тим. На сите ни е познато дека во работните тимови има луѓе кои се кријат зад успешноста на останатите членови. Секојдневно при работењето во тимот со соочуваме со членови кои не ги извршуваат своите однапред дефинирани задачи за остварување на организациските цели. Секоја доделена задача или проект на тимот си има краен рок за нејзино извршување. Често пати во тимот, поради меѓузависност на задачите⁷⁵, ќе се јави некој член во тимот кој нема да ги заврши своите задачи навреме. За да не трпи проектот, другите, односно исполнителните и вредни членови од тимот кои навреме си ги завршиле своите задачи ќе се зафатат и со решавање, исполнување на обврските на оние што не успеале да ги завршат доделените задачи во предвидениот рок. После напорната работа, после неколку непроспиени ноќи вредните вработени ја завршиле работата и на оние поради кои на проектот за малку му недостигало да пропадне. После завршувањето на проектот на сцена стапува менаџерот. Квази менаџерот ќе ги награди сите членови на тимот подеднакво, притоа создавајќи револт кај останатите членови кои уредно и дисциплинирано навреме си ја завршиле својата работа како и работата на „мрзеливите“ членови од тимот. Квази менаџерите ги занемаруваат своите квалитетни вработени и ги оставаат да

⁷⁵ Gareth R. Jones & Jennifer M. George „СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ“ 2008 година, стр. 678

„гнијат“ или „да скапуваат“ на погрешни работни места. Користејќи најсофистицирани техники и методи го ограничуваат извршувањето на квалитетните вработени со цел да не ги покажат нивните вистински квалитети. Преовладува мислењето дека „најдобрите вработени секогаш испливуваат на површината“. Но, како некои вработени да бидат најдобри, да се истакнат доколку немаат основни средства за работа. Во природата на секој човек е да тежи кон идеалното, најдоброто што може да го постигне. Сите ние сакаме да бидеме водени од човек кој е најдобар и ќе ни биде модел за нашето делување. Ако ги анализираме спортските тимови⁷⁶ кои постигнуваат извонредни резултати ќе заклучиме дека и тренерот и капитенот на тимот се најдобри. Тренерот е обично повозрасен кој во минатото бил број еден играч во својот тим. Тренерот како некогашен најдобар играч треба да има способност да го препознае најдобриот од екипата и да го назначи за капитен на тимот. Тренерот заедно со капитенот на екипата треба во првата постава да ги стави најдобрите играчи кои ќе ја носат екипата во нови победи. Кај квази менаџерот владее мислење дека секој вработен треба да биде добар во сите полиња од работата. Но зарем е така ако некој вработен дава извонредни резултати во доменот од финансии, а менаџерот донесе одлука да го премести во одделот маркетинг. Дали мислите дека постои 100% веројатност и во тој домен да го даде максимумот. Можеби ќе даде некои просечни резултати, но не извонредни како во финасискиот оддел. Значи не постои човек кој во сите полиња би дал натпросечни резултати. Но, повеќе од очигледно е дека квази менаџерите ова не можат да го сфатат. Тие мислат дека ако некој е некаде добар ќе биде и во секое друго поле добар⁷⁷. Применувајќи го ова правило, квази менаџерот брза полека да ја однесе организацијата во пропаст, поставувајќи несоодветни луѓе на несоодветни места. Вработените ги перципира на пријателски настроени и непријателски настроени, ги дели на подобни и неподобни, на добри и лоши. Успехот на организацијата си го става на негова сметка, си го препишува во негово наследство, велејќи дека без него и сонцето нема да грее. Има недостиг од антиципација и нема визија за иднината. Тој иднината ја гледа низ призмата на материјалните средства,

⁷⁶ Sasa Petar „Tamna strana upravljanje ljudima“ Zagreb, 2005, str.132

односно има за цел да ги здружи луѓето за да ги остварат неговите лични интереси. Квази менаџерот со својот тим на лојални приврзаници, мошне вешто и лукаво ја води организацијата кон пропаст. Всушност, на краток рок квази менаџерите може и да остварат некаков привиден „успех“, кој што на долг рок ќе се претвори во неуспех. Со својот слаб, недоволно развиен вредностен систем на квалитети водејќи најмногу сметка за себе, а помалку за своите послушници ја носи организацијата во пропаст, ја уништува, односно и приредува црни дни. Така лукаво и со манипулации ги води вработените по „крив пат“, возејќи со преголема брзина по пат полн со кривини, ги турка вработените во провалија уште на свиокот од првата кривина. Неефективните менаџери дозволуваат старите навики, другите луѓе или условите во околината да им ја диктираат менталната креација на целта.⁷⁸

Во понатамошното излагање ќе споменеме уште некои од карактеристиките по кои ќе ги препознаеме квази менаџерите. Во работните организации кои се предводени од квази менаџери, вработените се плашат од менаџерот. За разлика од вистинските менаџери кои менаџираат во работната организација, квази менаџерите микроменаџираат. Честопати има вистина во мислата: „Стресот Ве контролира вас, а не Вие него“, тоа значи дека не постојат стресни ситуации, туку само стресни реакции кон ситуациите. Разликата помеѓу вистинските и квази менаџери е дека квази менаџерите испраќаат сигнали дека стресните околности ги контролираат нив, а не обратно. Ова значи, дека вистинските менаџери успеваат да ја задржат контролата и не дозволуваат стресот да им диктира како да се однесуваат. Квази менаџерите го прават токму спротивното, дозволуваат стресот да управува со нив. Вистинскиот менаџер е близок со вработените, додека квази менаџерот гради кинески ѕидови помеѓу него и вработените, односно се наоѓа на одредено растојание.

Во суштина луѓето не сакаат хиерархии и не сакаат кога некој постојано им наредува. Одлика на вистинскиот менаџер е тоа што тој знае да седне со неговиот тим во симболичен гест на солидарност, која што солидарност се забележува и во неговото однесување. За разлика од нив, квази менаџерите седат осамени во канцелариите, обично со затворени врати, однесувајќи се на соодветен начин. Недостапни за вработените, квази менаџерите со уште една

⁷⁸ „ЛИДЕРСТВО“, Т.МИЦЕВСКИ Универзитет „Гоце Делчев“ Економски факултет Штип, стр.126

своја карактеристика ја откриваат темната страна на менаџментот. Знаењето и познавањето на своите вработени, разбирањето на нивните амбиции и желби ќе ја направи комуникацијата и работата поуспешна. Бидејќи примарна грижа на секој менаџер треба да биде грижата за благосостојбата на своите вработени. За разлика од вистинскиот менаџер, квази менаџерот не ги познава и не се грижи за своите вработени, не ги остава да бидат креативни во извршувањето на работата. Доколку се најдете во ситуација да посакате некој да е надвор од вашиот тим, сметајќи го како конкуренција или пречка за постигнување на вашите цели, тогаш тоа е само уште еден од знаците дека вашиот проблем лежи во резултатите на вашите неускладени вештини, личниот конфликт или соодветната мотивација. Предната линија на менаџери често имаат несреќна задача да посредуваат во тензијата помеѓу барањата на врвниот менаџмент и барањата на предната линија на вработени. Високото ниво на менаџери тргнуваат од претпоставката дека тие знаат повеќе, бидејќи имаат пристап до повеќе информации. За разлика од нив предната линија на вработени често мислат дека знаат повеќе, бидејќи тие се во директен контакт со продуктите или клиентите редовно и добиваат повратна информација во вистинско време.

Просечните менаџери едноставно земаат сè што поминува покрај нив и го имплементираат во сите сфери. Добрите менаџери собираат податоци, за да добијат аргументи во обид да влијаат врз носењето на одлуките. Покрај тоа, добрите менаџери наоѓаат паметен начин да ги претстават интересите на својот тим како најдобри интереси на високото ниво на менаџмент. Ако се најдете самите себе како олеснувач на еднонасочната комуникација, тоа може да биде знак дека не сте пред предизивикот.

Добриот менаџер пренесува мисловни пораки – но тоа го прават врз основа на односите изградени на доверба. Без доверба, мисловните пораки во најлош случај може да се интерпретираат како отворено непријателство, додека во најдобар случај, едноставно тие се игнорираат. Кога се пренесуваат со доверба, пораките имаат поголема веројатност да ја постигнат целта. Ако сте менаџер, противењето мора да застане со вас. Без разлика дали објаснувате, зошто продажниот тим не ги исполнил таргет целите или ја оправдувате одлуката на високото ниво на менаџмент за да го сменат поттикнувачкиот план, најдобрите менаџери ја прифаќаат одговорноста за тоа

што се случува. На краток рок, тоа може да донесе обвинување на луѓето и околностите, но само на краток рок, на долг рок, избегнувањето на одговорноста ќе го повреди кредибилитетот на двете страни. Ако идејата за прифаќање на одговорноста ве заплашува, запаметете дека колку често реагираате на кризата толку тоа почесто зборува за фактот дека ќе се појави кризата. Реагирајќи на несреќата е шанса добриот менаџер да блесне. Квази менаџерите во секоја можност гледаат тешкотија, за разлика од вистинските менаџери кои секоја тешкотија ја гледаат како можност. МБА - менаџментот не е црн појас и образованието на менаџерите никогаш нема да заврши. Добриот менаџмент е уметност во која наставникот никогаш не престанува да биде студент или ученик. Без разлика колку долго сте во играта, вашата збирка од вештини, е потребно константно да се прочистува и вашите претпоставки треба да се доведат во прашање. Постојаното и секојдневно читање на литература за менаџментот, ќе го надгради и облагороди човековиот поглед кон светот. Вистинскиот менаџер треба искрено да бара повратни информации.

Тој треба да создаде култура во организацијата каде давањето на повратни информации е прифатливо, дури и охрабрувачко.⁷⁹ Менаџерите испраќаат сигнали за тоа како сакаат да се поврзат и тие сè повеќе се отворени, кога си дозволуваат на самите себе да бидат ранливи (чувствителни). Чувствителноста, треба да се забележи, но не да се изедначува со сопствениот сомнеж или со недостатокот на доверба. Понекогаш, чувствителноста е изложување на најосновните елементи на човечката состојба.

Ако не си дозволите на себе да бидете чувствителни, тогаш вие го спречувате формирањето на врски со оние кои работат најблиску до вас. Квази менаџерите се згрозуваат од чувствителноста од страв да не се почувствуваат слаби, додека добрите менаџери ја користат чувствителноста како алатка да изградат доверба и значајни врски.⁸⁰

⁷⁹Извршниот менаџер на Google рекол : „Повратната информација е подарок: понекогаш тоа е подарок кој сме среќни што го даваме, а друг пат пак е подарок кој не прави среќни кога ќе ни го дадат“. Не треба да се прифаќаат сите повратни информации со надворешната вредност, но ако не се чувствувате непријатно преку интроспекцијата во последно време.

⁸⁰ <http://jobs.aol.com/articles/2012/04/16/13-characteristics-of-bad-bosses/>

2.6.4. Влијанието на квази менаџерите врз вработените во организацијата

При менаџирањето со луѓето се јавуваат низа ситуации во кои квази менаџерите влијаат на однесувањето на вработените како би создале услови за постигнување на нивните зацртани цели. Квази менаџерите се движат по патека на која се во предност и имаат само една цел, а таа е да ги наметнат своите цели на вработените.

Нивната моќ доаѓа од позицијата што ја имаат во хиерархијата на организацијата со која менаџираат. Влијанието на менаџерот врз однесувањето на поголемиот број на луѓе во организацијата го изложува на поголемо размислување со самото тоа се зголемува можноста за грешки, но со поголемата улога се зголемува и можноста за поголема добивка. Голем број на менаџери ги оствариле своите цели наведувајќи на масата од луѓе да ги прифатат нивните цели како свои, само благодарейќи на влијанието на менаџерот врз однесувањето на луѓето. Притисокот што се врши врз вработените во било кој облик е еден од најстарите модуси за да се влијае врз нивното однесување. Тој може навидум да биде пристоен, умерен, па дури и да не наликува на притисок, но може да биде груб и откриен за препознавање.

Непријатната ситуација е вид на притисок со кој се служат доминантните менаџери со цел да ги натераат вработените што побрзо да ја прекинат непријатната ситуација, прифаќајќи го неповолното решение што им се нуди. До зголемување или намалување на непријатноста доаѓа зависно од тоа дали вработениот успеал да ги исполни зададените барања од страна на квази менаџерот. Непријатноста е чувство со кое општеството се учи да има контрола над нашите постапки. Честопати нашите блиски (родителите) не предупредуваат: „Зарем не ти е непријатно пред сосетката, брат, сестра, колега?“ со цел да ни стават на знаење дека нашето однесување или поставените цели не одговараат со прифатените стандарди во општеството. Создавањето на непријатни ситуации за квази менаџерот е често оружје со кое се служи со цел да ги наметне своите сфаќања и решенија. Непријатноста кај луѓето создава страв поврзан со односите со другите луѓе, односно од нивните реакции и чувството на подреденост. Таа предизвикува несигурност, а со тоа и агресија која станува плодно тло за конфликт со околината или за избегнување на било какви блиски социјални контакти. Од незадоволството што мислат дека

другите го тера поединецот да се повлече во себе на тој начин создавајќи услови за чувство на непријатност во општеството. И тогаш ќе направи сè, ќе се согласи на сè само да го остават на мира.

Анксиозноста⁸¹, психолозите ја дефинираат како посебна физичка состојба која е резултат на очекувањата или стварните проценки на другите луѓе во одредени општествени ситуации. За подобро сфаќање на овој проблем, треба да се знае дека терминот анксиозност означува когнитивни и афективни реакции на луѓето, чие обележје е вознемиреност дека ќе се појават заканувачки, можните негативни исходи кои нема да може да ги спречиме. Анксиозноста може да ја создадеме во себе без некаква вистинска причина, бидејќи еден од главните причинители е стравот од проценките на другите луѓе за вас. Доколку зависите од тоа што другите мислат за вас, ќе создадете плодно тло за појава на анксиозност. Јачината, интензитетот на анксиозноста кои луѓето ја доживуваат не е постојана, туку се менува со текот на времето и низ ситуацијата, а од индивидуалните разлики меѓу луѓето зависи и степенот на анксиозноста. Менаџерот создава анксиозност во текот на комуникацијата со подредените поради две цели: мотивација кај соговорникот да ја постигне саканата цел за себе и субјективна проценка на веројатноста дека ќе успее во тоа.⁸² Искусниот менаџер ќе ја препознае вашата потреба, во него да го пронајдете судијата, кој ќе донесе одлука за вас, ќе го препознае вашиот страв, за оценката да не биде добра, а тоа е само чекор на искористување на предноста која ја има над вас. Бидејќи комуникацијата е активност за чиешто извршување се потребни луѓе, стравот од соговорникот може сериозно да ја загрози вашата позиција.

⁸¹ Анксиозност или вознемиреност е состојба со која се манифестира чувство на некаков страв, паника, психомоторна (физичка) тензија, внатрешни превирања и на самиот крај постоење на такви чувства од кои човек ќе „експлодира“. Психијатрите вознемиреноста (анксиозноста) ја делат во три главни групи: општа анксиозност, фобии и панично растројство. Групата на анксиозни растројства е едно од многуте нарушувања што со децении е познато кај луѓето како „нервоза“. Под нив обично не се подразбираат изразените нарушувања во психичкото функционирање кои се среќаваат кај психозата, способноста да се спознае фантазијата и реалноста т.н. тестирање на реалноста наспроти психозата. Но, со тоа можат да се јават значајни тешкотии во моделите на однесување и меѓучовечките односи. Фреквенцијата на анксиозност се движи од 0,05% (Опсесивно компулзивно нарушување - ОКН), до 5% (генерализирано анксиозно растројство). Одредени карактеристики на некои анксиозни нарушувања, всушност се доста чести, а за нарушување зборуваме, тогаш кога овие проблеми претставуваат значајна пречка и ограничување во секојдневното работно и социјално функционирање. Генерално тие почесто се јавуваат кај жените.

⁸² „Tamna strana upravljanja ljudima“ Saša Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str.114

Како човекот да се бори против анксиозноста? Бидејќи како и секој друг страв, така и анксиозноста предизвикува несигурност, а со тоа и агресија односно станува плодно тло за целосна опседнатост на човекот. Незадоволството од мислењето на другите, претераната зависност од тоа и изневерените очекувања можат да го натераат човекот или да се повлечете во себе или да се спротистави на таквите состојби. Со таквото „решавање“ на проблемот се создаваат нови проблеми и се зголемува веројатноста дека и сите наредни конфликти ќе бидат изгубени. Причините за зависноста од мислењето на менаџерот можат да бидат различни, но коренот им е во чувството за зависност од мислењето на другите луѓе и очекувањата на нивното прифаќање. Зависност од мислењето на некој друг и туѓото поимање на постапките на некоја личност создава страв од некоја друга личност од која зависи, што доведува до несигурност. Секој човек има многу причини поради кои мора да води сметка за мислењето на другите, поради секојдневни општествени односи, пријателските или поблиските интимни врски, успеси на работата, личното расположение и самопочитувањето во голема мера се одредени со тоа како човек е набљудуван, проценуван и вреднуван од луѓето меѓу кои се движи. Секако дека нема поеднозначно да се земаат во предвид мислењата на другите. Доколку човекот невознемирувачки (неанксиозно) го прима секое мислење кое може да не воздигне, но и да му го упропасти денот, тогаш тој ќе биде поспокоен, посмирен и поинвентивен. Човекот треба во себе си да создаде листа на луѓе чие мислење му е важно и на луѓе на чиј што забелешки треба да им посвети целосно внимание, додека на останатите не треба да им дозволи да влијаат на неговото расположение.

Стравот⁸³ како енергија, на нервниот систем, ако се насочи погрешно, може да го блокира нервниот систем и ќе го направи човекот почувствителен на туѓите цели. Како што и жабата ќе се вкочани од страв пред змијата, така и исплашениот човек повеќе не може да го контролира своето однесување.⁸⁴ Секој човек се плаши, но стравот може да се надвлее. Енергијата на стравот треба правилно да се насочи, за ја поттикне желбата да се надвлее стравот. Тоа може да го направи самиот човек со своите активности. Најчести стравови кои се јавуваат кај вработените се стравот од себе си (кој ги опфаќа стравот

⁸³Стравот е енергија, на нервниот систем, т.е. сила, која се става во погон со чувствата и која има влијание на живите суштества.

⁸⁴ „Tamna strana upravljanja ljudima“ Saša Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str.115

од: незнаење, неразбирање на сопствените грешки и физичката реакција) и стравот од менаџерот. Неконтролираниот страв може да предизвика погубни физички последици, а често и чиста паника. Цврстата самоконтрола може да спречи катастрофата, но самото нервозно однесување ќе биде очигледен сигнал за менаџерот, дека постојат ранливи места скоро кај секој човек. Квази менаџерот со цел да предизвика страв, обично своите разговори со вработениот или вработените ги претвора во лоша расправа, а резултатот ќе биде поразувачки за чувствителните лица, посебно ако лошиот менаџер има пристап „јас победувам, а ти губиш“. Преговарањето бара знаење и постојана подготвеност на креативна импровизација во изнесувањето на идеите и мислите и не треба да не чуди, дека потсвеста негативно реагира на непознатите ситуации, при што го доведува неподготвениот или изненадениот преговарач, да почувствува страв и да му се блокираат мислите. Разговорите со надредените често предизвикуваат физички стрес кој се пренесува на нервниот систем⁸⁵.

Цврстата самоконтрола на човекот ќе му овозможи надзор над енергијата на стравот, смирувајќи ги неговите мисли и овозможувајќи му успешно да ја заврши комуникацијата со квази менаџерот. Во такви ситуации човекот (т.е. вработениот) треба да се потпре на факти и аргументи, добрата презентација, сигурниот настап и правилна употреба на гласот. Но, најдобро е човекот, да може да изгради доверба во самиот себе. Затоа и се нарекува самодоверба. Нејзе може да ја создаде самиот човек и никој друг не може да му ја одземе освен самиот тој.

Има луѓе кои се одликуваат со извонредна способност да ги поднесат и најбезнадежните состојби. Тоа се личности исполнети со самодоверба, кои имаат спасоносно решение и кога се чини дека сè е изгубено. Приказните за преживеаните од Советските гулаги и нацистичките логори на смртта говорат дека имало и такви луѓе кои преживеале заблагодарувајќи и на внатрешната сила со која ја победиле малодушноста, секогаш гледајќи зрак светло на крајот на тунелот⁸⁶. Малодушноста е опасно зајадлива. Во мозокот се вгнездува како дрога која го тера човекот да чека да се случи она што мора да се случи,

⁸⁵ При страв, може да се случи мускулите кои го контролираат телото да предизвикаат несакани физички реакции, што ќе му донесе предност на лошиот менаџер. Човечкото тело е машина која како и сите други машини има проблеми со функционирањето како на пример како нешто што е јадењето и пиењето, нарушеното здравје или заморот можат лошо да влијаат на човечките комуникациски способности.

⁸⁶ „Tamna strana upravljanja ljudima“ Saša Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str.116

а тоа воглавно е тоа што некој друг ќе го направи да се случи. Кога ќе се обиде вработениот треба да биде храбар и да даде отпор, верувајќи во она што го знае и сака. Во секоја група неопходно е да постои барем една немалодушна и храбра личност која ја поседува оваа сила. Важно е да постои барем еден ангел спасител, кој е способен да се соочи со тешкотии во текот на комуникацијата и притисоците на менаџерите како би ја мотивирал екипата да ги издржи лудостите на квази менаџерите до остварување на целите. Кога зборуваме за индивидуалниот пристап, тогаш мора да нагласиме дека секој од вработените треба да се спротивстави на обидите на менаџерите, кога ќе сакаат да ги направаат малодушни на тој начин што целосно ќе веруваат во себе, во своите можности и во нивното залагање за извршување на задачите и целите кои сакате да ги постигнете.

Стресот е последица на притисокот за време и роковите кои ги чувствуваме, без оглед на тоа дали сами сме ги одредиле или некој друг ни ги наметнал⁸⁷. Луѓето кои живеат со забрзан ритам стануваат жртви на притисокот, поради кои немаат доволно време за сè што мораат да направат. Притисокот предизвикува забрзување на процесот на обработка на податоците, производство и дистрибуција, поради кое потешко се задржува чувството на надзор⁸⁸. Во таа област е засилена контролата на нашата потсвест, што го зголемува напорот на организмот да го направи она што од него се очекува (правилно реагирање на организмот за ненормално кратко време), па стануваме напрегнати, нервозни. Оние што ги погодува „болеста“- брзање, всушност се наоѓаат под стрес. Вработените се наоѓаат под стрес кога менаџерот настојува да ги наведе на размислување или делување кое е побрзо од нивните можности. Забрзувањето на извршувањето на задачите, инсистирање на брзи одлуки (сега или никогаш), брзата промена на предлозите или ставовите може да предизвика пораст на адреналинот во организам на човекот.⁸⁹ Под таков притисок човекот ќе донесе погрешни одлуки, а тогаш

⁸⁷ Зар ние не збеснуваме кога ќе видиме сообраќаен метеж или нели сме нестрпливи додека чекаме да ни се отвори е-mail и слично.

⁸⁸ Слично се случува и со возењето. Всушност, природата на човекот му подарила брзина на движење околу 4 km на час. Додека трчаме просечната брзина расте од 20 до 30 km на час. Додека возиме автомобил, брзината до која имаме потполна контрола на својата рекација е 50 km до 60 km на час. Секое возење со поголема брзина, а посебно таа над 120 km на час, преминува од област на свесна контрола во област каде контролата на сите движења е препуштена на потсвеста и рефлексите, кога после неколку завршени работи стануваме свесни, дека сме ги направиле.

⁸⁹ Адреналин или епинефрин – хормон на надбубрежната жлезда, кој ги стеснува крвните садови и така го покачува крвниот притисок

противникот ја постигнал целата. Стресот може да се избегне со добра самоконтрола и со употреба на некои од техниките за опуштење.

Агресивноста најчесто настанува како последица на стравот и несигурноста. Менаџерите кои имаат големи очекувања, а мали можности на нивна реализација ќе настојуваат со агресивност да ги остварат своите цели. Исто така ќе се обидат да предизвикаат агресивност кај вработените, како би ги навеле да се подредат на нивните цели. Агресивноста ја ослабнува контролата која човекот ја има врз себе. Весниците се преполни со известување за конфликтните настани во кои луѓето ја изгубиле самоконтролата и ги нападнале соговорниците, не размислувајќи за последиците на својот чин. Затворите се преполни со луѓе кои сториле прекршок или злосторство не размислувајќи за последиците. Всушност, понекогаш тоа и сакаат да го постигнат вашите менаџери, да донесете одлука не размислувајќи за последиците.⁹⁰ Бидејќи, преговорите ги водат луѓето, влијанието на туѓото однесување е еден од главните цели кои поедините преговарачи сакаат да го постигнат во текот на преговарањето. Доколку успеат да влијаат на вашето однесување, ќе влијаат и на вашите одлуки. А, тоа ќе биде во корист на нивните цели. Квази менаџерите ја убиваат мотивацијата на вработените.

Кога зборуваме за вистинските луѓе на вистинските работни места, мораме да го споменеме фактот дека ако членовите на групата изгледаат силно вработени, тогаш тоа не значи дека работат и дека се доста ангажирани. Можеби само се плашат од реакцијата на нивните менаџери, на кои им е поважно луѓето да изгледаат вработено, отколку нешто вистински да направат. Вистински ангажираните членови на групата се ретка и вредна состојка за секој рецепт за успех, но и еден од најтешките задачи кои квази менаџерите никако неможат да ја исполнат, а тоа е да поставуваат вистински луѓе на вистински работни места. (се мисли поставување на соодветни луѓе на соодветни работни места). Кога луѓето ќе се вработат во некоја организација, најчесто се

⁹⁰Mohammad Ali (роден како Cassius Clay)-американски боксер, светски првак во професионалниот бокс, познат како голем брбливец. Тој вели дека шампионите не се направени во спортските сали. Шампионите се направени од нешто што постои длабоко во нив, а тоа е желбата, сонот и визијата. Треба да се има вештини и волја, желба. Но, желбата мора да е посилен од вештините. Во една прилика Мохамед Али⁹⁰ рече: „ Се служев со се и сешто за да ја разнишам самодовербата на противникот од глумење и закани, па се до пишување на песни во кои би ја најавил рундата во која ќе го нокаутирам. Противниците ме мразеа, се лутеа, се плашеа од мене, со што се поматуваше нивното расудување. А тоа беше мојата цел, всушност.“

ентузијастички, посветени на работата, желни за докажување и подготвени да се борат со работодавачот. Едноставно речени тие се ангажирани.⁹¹ Но, често првата година на работа воедно е и нивната најдобра година. Истражувањата покажуваат дека вработениот по правило, што повеќе останува во работната организација, станува сè помалку ангажиран. Тој пад на мотивацијата ја чини работната организација многу губиток во продажбата и профитот, додека се намалува задоволството на купувачите. Ќе се запрашаме кој е причината за убивањето на мотивацијата кај вработените. Се разбира, квази менаџерите без знаење, волја и слух да ги препознаат знаците кои укажуваат дека вработените стануваат имуни на шармот на работната организација и добиваат негативен предзнак. Квази менаџерите се секогаш против ангажираните вработени, освен ако тие го работат само она што им е речено. Нивната желба за докажување квази менаџерите секогаш ќе ја осетат како закана за својата позиција во работната организација и сакаат да ги насочат да размислуваат во правец дека на работната организација не и треба нивната ангажираност и дека е подобро што помалку да работат.

Ангажираните работници се градители. Сакаат да знаат каква е нивната улога и што работната организација очекува од нив, како би можеле очекувањата да ги исполнат, па и да ги надминат (да направат повеќе од тоа што очекувале). По природа се љубопитни, сакаат да ја знаат активноста на работната организација и своето место во неа. Нивните резултати се секогаш на високо ниво.⁹² Сакаат секојдневно да ги искористат своите знаења и способности, работат страствено, иновативни се и ја туркаат напред својата работна организација. За да останат ангажирани, вработените мораат да имаат цврст однос и јасна комуникација со менаџерот. На нив им треба менаџер кој ќе го истрасира (исчисти патот од дрва и трње), така да тие можат да се концентрираат на тоа што најдобро го работат со цел секогаш да направат повеќе. Менаџерите исто така треба да ги предизвикаат вработените во областите во кои се најдобри со цел да им помогнат да ги придобијат знаењата и вештините кои им се потребни, за да ги претворат своите можности во сила.

⁹¹ „Тамна страна управлјанја људима“ Saša Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str. 121

⁹² „Тамна страна управлјанја људима“ Saša Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str. 122

Глава Трета

3.Непожелни состојби предизвикани од квази менаџерите (менаџерите со вредностен систем на искривени вредности)

3.1. Конфликтни состојби на работното место и справување со нив

Повеќето луѓе под конфликт подразбираат непријатност, кавги, недоразбирање, меѓутоа сето набројано е само резултат на конфликтот. Зборот конфликт потекнува од латинскиот збор “confligare” што значи спор, кавга, борба, опозиција, негодување.⁹³ Конфликтот во поширока смисла значи секоја средба на некоординирани фактори, несоодветна врска или дисхармонија.

Организацискиот конфликт претставува несогласување кое настанува кога целите, интересите или вредностите на различни поединци или групи не се компатибилни и кои поединци или групи ги блокираат или спречуваат меѓусебните обиди да ги остварат нивните цели.⁹⁴ Конфликтите се нераздвоен дел од организацискиот живот, бидејќи целите на работниците и менаџерите често не се совпаѓаат. Исто така организацискиот конфликт може да постои и меѓу менаџерите кои се натпреваруваат за ресурси или кога менаџерите се борат за заземање на подобра позиција или искачување за неколку скали погоре во организациската хиерархијата.

Според својата динамика конфликтите можат да бидат конструктивни и деструктивни. Првите се нарекуваат уште и рационални или разумни конфликти кои се од полза за организацијата, додека вторите се ирационални и штетно влијаат на организацијата⁹⁵. Појавата на конфликт во организацијата сигнализира дека нешто не е во ред и бара итна интервенција односно да се случат некои промени. Значи, менаџерите се тие луѓе кои треба да развијат вештини и посебни техники за управување со конфликтот. Често се вели, таму каде што нема конфликти нема ни промени⁹⁶. Нивото на конфликт присутно во организацијата има значајни импликации за организациското извршување. Со

⁹³ Verbinc, 1997, стр.867 Verbinc,F. (1997).Slovak tukj. 12. Izdaja.Ljubljana: Cankarjeva založba.

⁹⁴ P.F.Drucker, Management Tasks,Responsibilities and Pracitse (New York:Harper & Row, 1974).

⁹⁵ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ , Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година,стр.173

⁹⁶ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ , Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година,стр.173

следната слика ќе објаснине каков е односот меѓу организацискиот конфликт и извршувањето.



Извор: Gareth R. Jones & Jennifer M. George „СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ“

2008 година, стр.674

Слика 3.1 Ефекти од конфликтите на организациското извршување⁹⁷

Picture 3.1 Effects provoked by the conflicts of the organizational execution

Во точката А има малку или нема конфликт и страда извршувањето. Оваа ситуација сигнализира дека менаџерите се имуни на промени, отпорни на нови идеи и тежнеат кон договор наместо кон ефективно донесување на одлуки. Како што расте нивото на конфликт од точката А до точката Б, организациската ефективност е склона да расте. Во точката Б организацијата има оптимално ниво на конфликт или според Аристотел⁹⁸ е постигната таа златна средина каде сè функционира најдобро, тогаш менаџерите настојуваат да бидат отворени кон разновидни перспективи, бараат начини за унапредување на организациското функционирање и ефективност. Тогаш се забележува високо ниво на извршување на активностите, задачите и остварувањата во организацијата. Како што расте нивото на конфликт од точката Б до точката В, конфликтот ескалира до точката каде страда организациското извршување. Кога организацијата има дисфункционално ниво на конфликт, тогаш менаџерите се склони да растураат организациски

⁹⁷ Gareth R. Jones & Jennifer M. George „СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ“ 2008 година, стр.674

⁹⁸ Аристотел (384 п.н.е. 322 п.н.е.) е грчки филозоф, ученик на Платон и учител на Александар Македонски. Неговите дела покриваат многу теми од физиката, метафизиката, поезија, театар, музика, логика, реторика, лингвистика, политика, етика, биологија и зоологија. Негови најпознати дела се „Органон“, „Метафизика“, Никоманова етика, „Политика“, „Поетика“. Централен проблем во областа на ЕТИКАТА за Аристотел е проблемот на вредноста, при што во процесот на доаѓањето до овие вредности, човекот треба да се раководи по принципот на умерени вредности, т.е. преку согледување на суштината не екстремни вредности, најнегативната и најпозитивната вредност, човекот треба да ја открие средната вредност меѓу двете екстремни вредности, односно да ја постигне таа златна средина.

ресурси за да ги остварат сопствените цели, повеќе се загрижени за политичките борби, отколку да работат како една функционална целина која ќе изнајде модус како да го реши настанатиот конфликт. Тогаш се забележува ниско ниво на извршување на активностите, задачите и остварувањата во организацијата.

Конфликтот е сила која треба да биде управувана, наместо да се отстранува.⁹⁹ Менаџерите никогаш не треба да се обидуваат да ги отстранат сите конфликти, туку треба да ги одржуваат на умерено и функционално ниво, за да промовираат напори за промени кои ќе имплицираат напредок во организацијата. Понекогаш, менаџерите треба и намерно да предизвикаат конструктивни конфликти со цел да видат како „дише“ организацијата, да го осетат нејзиниот пулс, бидејќи споменавме, дека ако во организацијата нема конфликт, тогаш тоа е сигнал дека нешто не е во ред. Значи, менаџерот е тој што треба да знае успешно да управува со конфликтите, најпрво да продре до нивната срж, да ги лоцира причините, изворот на самиот конфликт, а потоа да ја пронајде соодветната стратегија која ефективно ќе го реши конфликтот. Менаџерите се тие што треба да развијат најразлични вештини и техники, кои се непоходни за ефективно управување со конфликтот.

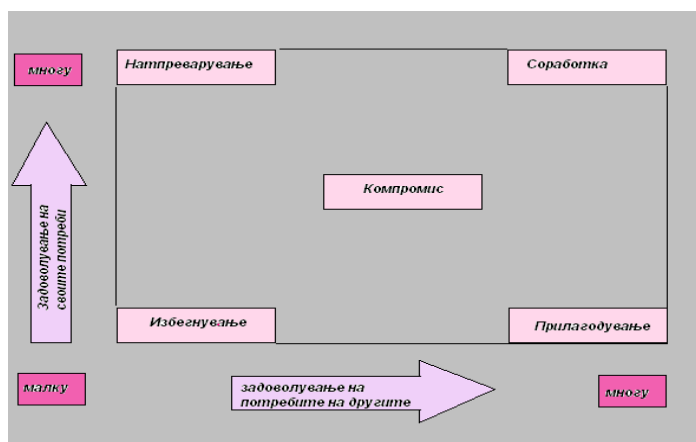
Конфликтот често води до насилство, па поради тоа се плашине од него и го избегнуваме. Во реалноста, недостатокот на признавање на постоење на конфликт и недостатокот на соодветни форми адресирани на нив да ги решава конфликтите доведува до опасност. За да може на повеќето конфликти конструктивно да се одговори потребно е да научиме да ги почитуваме. Колку побрзо ги откриеме конфликтите, односно научиме да ги почитуваме, па дури е добро и да се предвидат, толку многу полесно ќе се решат. Во почетокот за да управуваме со мали конфликти помеѓу двете страни треба да има добра соработка и добар меѓусебен однос. Со тек на време можеме да изменаџираме и да дојдеме до конструктивен конфликт до тој степен до кој повеќето конфликти не завршуваат лошо. Односите на вработените повеќе се различни, ретко хармонични без никакви конфликти. Кога ќе се појават, тие треба да се состанат и да го решат конфликтот. Предуслов за развој на проектот за справување со конфликтот е да се верува дека конфликтите ќе се решат. Ако ние не веруваме во тоа, нема ни да се обидеме да го решиме конфликтот.

⁹⁹ D.McGraw, "The Kid Bytes Back", U.S.News&World Report, December 12, 1994, 70-71

Потребно е да признаеме дека способноста за решавање на конфликт треба да се развива. Решавањето на конфликтот е посебен вид на решавање на проблеми што бара максимална грижа за себе и за сите учесници во конфликтот. Ние се обидуваме да го решиме конфликтот преку негово надминување, но не и по секоја цена тој да победи. Тоа е односот помеѓу слободните луѓе кои сакаат да живеат и работат во пријатни и непријатни ситуации. Таквиот однос помеѓу луѓето може најдобро да биде креиран од воспитувањето и образованието со цел добро да се подготват луѓето во културата и со ефикасни средства да ги решаваат конфликтите.

За успешно решавање на конфликтите по Lipičnik¹⁰⁰ треба да бидат исполнети две состојби. Неопходно е да се формира клима, која главно ги истакнува позитивните атрибути на конфликтот и треба да се разбере како настанува конфликтот. Решавањето на конфликтот започнува со поставување на цели, изнаоѓање на заедничка амбиција, што е посилно од алатката за проверка и разграничување на разликите кои доведуваат до конфликт.

Поради тоа што конфликтот ја зголемува напнатоста и болката со својата сила на дејствување, тоа е императив дека треба да се одговори. Кога сме соочени со конфликтните ситуации се користи една или повеќе комбинации од методот на спорот кои се прикажани на слика 3.2. Хоризонталната оска го илустрира степенот до кој лицето е подготвено да учествува во задоволување на потребите на другите луѓе. Вертикалната оска покажува до кој степен една личност одговара на нивните потреби.



¹⁰⁰ Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998). Ravnanje z ljudimi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, стр. 264

Извор: Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V & Kovač, B. (2002). Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta стр. 592

Слика 3.2. Пример на методи за решавање на меѓусебните конфликти
Figure 3.2. Example methods for solutioning in interpersonal conflicts

Трите главни стратегии за минимизирање на конфликтите се: сублимарната метода, компромисот и заедничката победа. Сублимарната метода има за цел да создаде побуда за наводна победа на индивидуата или групата, но без притоа да и наштети на другите инволвирани во конфликтот. Кога секоја од конкурентските групи ќе се откаже од некои свои барања велиме дека е постигнат компромис.

Кога двете страни соработуваат при што ги интегрираат целите и силите во заеднички креативен пристап велиме дека постигнале заедничка победа.¹⁰¹ Исто така ќе се осврнеме за истите пристапи на решавањето на конфликтите, само погледнати од друг агол. Во тој поглед ќе ги истакнеме постапките на: *избегнување на конфликтот, натпреварувањето, прилагодување и согласувањето на компромис.*

Кога грижата за себе и учесниците е мала, тогаш се обидуваме да го *избегнеме* конфликтот. Карактеристично за овој начин на решавање на конфликтот е неучеството, неисполнетите сопствени потреби и неинтересирането за потребите на учесниците во конфликтот. Човекот се повлекува од ситуацијата или го сместува конфликтот во потсвеста. Постои голема индиферентност и силна желба да се избегне, да се прикаже негодување. Оние кои го користат овој метод за решавање на конфликтот го игнорираат конфликтот и очекуваат дека тој самиот ќе се реши. Тие не веруваат дека проблемот ќе се реши, т.е. на решавањето на конфликтот гледаат како на опасност, се повлекуваат зад црвената линија, поради недоволно познавање на проблемот или недостатокот на податоци за самите да го разрешат проблемот. Меѓутоа, ако навистина постои проблем, таквото однесување е контрапродуктивно.

При *натпреварувањето* преовладува потребата да се постигнат сопствените потреби, додека соработувањето со цел да се исполнат потребите

¹⁰¹ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година, стр.174

на друг оди потешко. Поединецот настојува да ги исполни сопствените потреби и не обраќа внимание на тоа како ова ќе влијае на другите учесници во конфликтот. Се врши притисок со различни барања, релокација, изнудување, обвинување со закана за казна сè со цел другите да се вклучат, да се согласат да понудат решение или да го решат конфликтот. Личноста врши притисок за сопствените интереси или најважните идеи. При тоа, обично се третираат како средства кои ако не се приспособат стануваат извор на проблеми. Овој метод ги задоволува потребите, интересите само на едната страна што е вклучена во конфликтот, додека потребите на другата страна се занемаруваат. Постои конфликт ситуација да се добие или да се изгуби. Во ваквиот начин на решавање на конфликтот или спорот помага моќта на самите лица. Бескомпромисното инсистирање на едната или двете страни доведува до стрес или кризна ситуација. Преголемото користење на овој метод им штети и на двете страни.

Во методот на *прилагодување* имаме занемарување на важноста на личните потреби и цели, при што се отстапува или се дава значење на потребите на партнерот. Тој ги нагласува колективните цели, потреби и интереси. Тоа е желба на една страна во конфликтот дека нивните интереси се подредени на интересите на другата страна. Поединецот не сака да инсистира на своите потреби, дека нема да остане незадоволен, не сака да каже нешто што може да влијае на другите итн. За такво нешто треба да се има многу трпение и согласност на другите. Овој метод го охрабрува учеството, благосостојбата, но исто така е неефикасен, бидејќи вистинскиот проблем останува нерешен и порано или подоцна пак ќе се појави.

Согласувањето на *компромис* подразбира начин на волјата на поединци да жртвуваат некои од своите интереси за да се постигне договор. Ова е ситуација во која секоја страна во конфликтот попушта што доведува до трговија на делумно задоволување на потребите и желбите на двете страни. Компромисот е соодветно избран кога се чувствуваме дека сме извлечени на овој начин, бидејќи сме ризикувале да останеме со празни раце.

На слика 3.2. е покажано дека целната точка се наоѓа во компромисот во средината на мострата како одраз на рамнотежа на меѓусебната ориентација и потребите и се фокусира на потребите на другите. При преговарање и компромис заеднички е да се најде заемно прифатливо решение за двете

страни. Повеќе од луѓето сметаат дека решавањето на конфликтот со компромис е едно од најпознатите реални решенија. Но, не се препорачува и многу брзо доаѓање до компромис, бидејќи тоа може да предизвика штета.

Ако сакаме навистина да ги исполниме индивидуалните потреби и потребите на другите треба да имаме дослук за *соработка*. Ова е ситуација во која сите учесници со искрени дискусии за конфликтите, ги анализираат и се обидуваат да најдат решение кое ќе ги исполни интересите на сите инволвирани во конфликтот. Разликите со кои се соочуваме, идеи и споделување на информации меѓу себе, бара решение да се развие ситуација во која сите добиваат на проблемите и конфликтите.

Сметаме дека идеален метод за решавање на конфликти, за сите ситуации не постои.

Различните ситуации бараат различни стратегии за решавање на конфликтот, но исто така и други форми на знаење можат да бидат корисни.

Ако сме ограничени со време може да избереме компромис или доминација или однесување во зависност од тоа колку работата е важна за нас. Понекогаш може да направиме исклучок да попуштиме, да прифатиме нечие решение, друг пат пак другите да попуштат, кога ние сме во неволја. Но, многу често користењето на кој било метод носи со себе несакани ефекти. Оној кој се става себе си во подредена ситуација честопати се чувствува немоќен и експлоатиран. Секој што некогаш се одлучил на компромиси, постојано мора да преговара за своите права и се чувствува делумно изгубен. Оној кој секогаш се обидува да надвлее и ги уништува врските станува непопуларен. Оној кој се обидува да го реши конфликтот може непотребно да изгуби време и енергија на некоја неважна работа. Најдобро е да се одржува рамнотежа меѓу себе и другите.

Соработката и компромисот се најчестите и најсоодветните методи за решавање на конфликтот, додека натпреварувањето, прилагодувањето и избегнувањето се корисни, доколку се користат како привремени решенија¹⁰².

При решавање на конфликтот со користење на еден од овие два метода, самата постапка може да се следи преку пет последователни фази според Bernik¹⁰³, кои поодделно ќе ги изнесеме.

¹⁰² Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година, стр.174

Кога ќе се соочиме со конфликтот, најпрво мора да признаеме дека *постои конфликт* кој е непоходно да се реши. Неопходно е да се испита конфликтната ситуација и да се добијат податоци и информации за неа.

Во *следната фаза* треба да се разбере позицијата на другата страна. Важно е да се биде во можност јасно да се објасни својата позиција и да сме во можност да ја ислушаме и другата страна, нивниот став без притоа да нè запираат нашите или туѓи чувства. Добро е и да се одреди за време на излагањето да не се прекинуваат соговорниците едни со други. Најчесто во оваа фаза се дефинира и причината за конфликтот.

Во *третата фаза* е непоходно да се постигне заедничка дефиниција за проблемот. Важно е да се фокусираме на проблемот кој пак ќе не одведе до проценка колку заедничко имаме, кој дополнително ќе ја намали спротивноста во конфликтот.

Откако ќе го дефинираме проблемот, во *четвртата фаза*, ги истражуваме и оценуваме различните решенија за проблемот. Заеднички пребаруваме заемно прифатливи идеи, предлози и нивна оценка. Најлесно е со проблемите да се справуваме одделно, еден по еден.

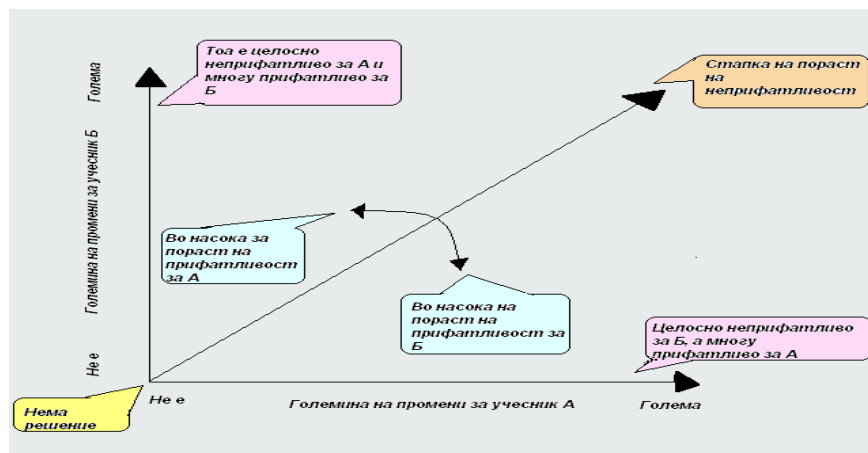
Пребарувањето на фази, на идеи и *евалуацијата на фази* и идеи мора да биде различна од почетокот на оценување до процесот на изнаоѓање на креативни идеи. При оценувањето на идеи ние сме во потрага на решение што најдобро одговара на потребите на двете страни. За најденото решение, во петата фаза, треба да се согласат и двете страни. Јасно е дека договорот треба да се реализира од двете страни. Доколку договорот не може се релизира, тогаш е многу подобро повторно да се договориме, отколку да го раскинеме. Какво и да е решението за кое ние се согласуваме за решавање на конфликтот секогаш и нужно доведува до некои промени, кои кај луѓето предизвикуваат различни реакции. Некои од промените може да се избегнат, но притоа се избегнува и конфликтот. Сепак, никој не може да го реши конфликтот ако не е подготвен да ја прифати промената. Прифаќањето на решенијата за учесниците во конфликтот зависи од способноста за прифаќање на промените кај секој поединец. Најдобро решение е она што го носат сите оние што се

¹⁰³Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N., Pšeničy, V. (2000). Management in vodenje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo. 116 str.)

вклучени со иста големина на промени. Неприфакането на решение по Lipičnik¹⁰⁴ настанува во следните случаи:

- Кога големината на промени не е еднаква за сите учесници;
- Кога големината на промените за сите е иста, но промената е многу висока. Во овој случај нема решение заради неприфаќањето и тешкото извршување на работата;
- Каде што можноста за промена е предмет на материјалната положба на поединецот, тогаш дури се бара да се разграничи решението на конфликтот од принципот. Тоа решение ќе донесе исти промени за сите учесници или како што тие сметаат решение на „побогати“ и бара поскапи промени.

Сето претходно споменато е прикажано на сл.3.3.



Извор: Lipičnik, B., Mežnar, D.(1998). Ravnanje z ljudimi pri delu.Ljubljana:Gospodarski vestnik, стр.214

Слика 3.3. Прифаќање на индивидуални решенија
Picture 3.3. Adoption of individual decisions

3.2. Стресни состојби на работното место и справување со нив

Кога сме изложени на конфликти во нас најпрво се нарушува рамнотежата и функционирањето на ендокриниот систем¹⁰⁵ како и на нервниот систем. Организмот троши енергија, која би можела да се искористи за работа и производство. При тоа, доаѓа до емоционални нарушувања (постојаното

¹⁰⁴ Lipičnik, B., Mežnar, D.(1998). Ravnanje z ljudimi pri delu.Ljubljana:Gospodarski vestnik.,стр.215

¹⁰⁵ Жлезди со внатрешно лачење (хипофиза, тироидна жлезда, панкреас, итн.)

чувство на страв, лутина, депресивност, омраза и бес), когнитивно пореметување (лоша меморија, паметење и концентрација, опаѓање на ефективоста при работата, ментални блокади, неспособност за донесување на одлуки), социјални пореметувања (избегнување на работните задачи, негативни односи со колегите, губење на волјата за работа) и физичките пореметувања (заболување, главоболка, притисок, шеќер, чир, холестерол и умор). Во самиот конфликтен процес е важно да се воочи „опасноста“ која ги поврзува стресот и конфликтот. Притоа настанува опасна ситуација која се заканува да се остварат поставените цели. Во тој момент почнува да се мешаат чувството на повреденост, напад и агресија кои резултираат со поголема потреба за напад, за да дојде до ескалација на двата правца: фрустрација-агресија-напад.

Значи друг важен елемент на однесување во организациите е стресот. Стресот претставува реакција на поединецот кон силен стимул, наречен стресор. Стресот генерално се одвива како циклус наречен општ адаптационен синдром¹⁰⁶. Според овој синдром кога поединецот за прв пат ќе се најде изложен на стресор, се поттикнува стрес синдромот, притоа се активира алармот, односно наступува првата фаза. Во оваа фаза кај личноста што е под стрес се чувствува паника, прашувајќи се како да се справи при што се чувствува беспомошно. Поединецот може да се најде изложен на стресор кога менаџерот од него ќе побара да заврши некоја работна задача за многу краток временски период на пример од денес за утре.¹⁰⁷ Одредено ниво на стрес е дел од секојдневниот живот и со него се среќаваат сите луѓе, но ако сте изложени на зголемени барања на работата, кратки рокови за извршување на задачите, а во работната средина владеат лоши меѓучовечки односи, нивото на стрес на кое сте изложени на работа може значително да се зголеми. Ситуациите во работното окружување, сепак не можат да се поделат на стресни и оние кои не се стресни, од причина што настанувањето на стресот е условен од проценката на поединецот. Така ситуацијата која на некоја личност и изгледа сосема безизлезна и може да се интерпретира како многу тешка и ризична, тогаш таа ситуација може и кај нејзиниот соработник (колега, колешка,

¹⁰⁶ Англ. General Adaptation Syndrome или GAS.

¹⁰⁷ „Основи на менаџментот“ Рики В.Грифин А & М Универзитет во Тексас 2010 година,стр.235

другар, пријател и сл.) да предивика стрес пропратен со физиолошки и емоционални реакции.

Забрзаната работа на срцето, забрзаното дишење, зголемениот проток на крв во периферијата, зголеменото ниво на шеќер во крвта, мускулната тензија, нарушениот дигестивен систем како и хипофункцијата на сите други органи ја сочинуваат физиологијата на стресот.

Позитивниот стрес се должи на доброто менаџирање и ја подобрува ефикасноста во работењето. За разлика од него негативниот стрес се должи на лошиот менаџмент и предизвикува болести. Инаку, стресот не е неспособност на вработениот да се справи со зголемениот обем на работа или несаканото внимание од моберите, туку е последица од неуспехот на работодавачот да обезбеди безбедно место за работење. За настанување на стресот постојат многу причини. Така на пример, тука е и брзото темпо на живот и промени во вредносните системи. Тоа е оптоварувањето со огромни количини информации (заситеност на капацитетот за паметење, внимателност и можност за обработка). Потоа, различните барања на кои сме изложени секојдневно. Високите потреби за материјалниот успех и нереалниот, нестварен начин на живот кои го пропагираат медиумите. Недостатокот на блиските односи и квалитетната комуникација во меѓучовечките односи како и неупатеноста на поединците во начините на соочување со стресот. Некои симптоми на стресот предупредуваат дека нешто не е во ред и дека треба да се преземе брза промена на животните навики се: проблеми во дигестивниот систем, пореметување на телесната тежина, намалена отпорност кон болести (намален имунитет), недостатокот на волја и енергија, лошо расположение, загриженост, преосетливост, тешкотии во комуникацијата, конфузија во мислењето, нејасни цели, намалена самодоверба, нестрпливост, раздразнетост, претераното пушење и пиење. Истражувањата покажале дека повеќето луѓе сличните случувања ги доживуваат како стрес. Најсилните причини за стрес во фамилијата се: смрт на брачниот сопатник, смрт на близок член на фамилијата или пријател, тешка болест, несреќа, развод на брак, тешка болест на член на семејството, судски спорови, кражби, немање слога во бракот, бучава и финансиски потешкотии. Стресот кој одредена личност ќе го чувствува во голема мера зависи од тоа колку таа самата себе се проценува дека е способна да се соочи со ситуацијата или случувањето. Постојат разлики помеѓу луѓето

со оглед на оптоварувањето под кое тие најдобро дејствуваат. При соочување со стресот некои го анализираат проблемот, ги проценуваат можните опции и решенија за да донесат одлука и да го организираат однесувањето со кое би го намалиле стресот. Други бараат помош и поддршка од блиски личности, изразувајќи ги своите чувства и на тој начин се опуштаат. Најдобри резултати се постигнуваат со комбинирање на двата начина. Најсилни причинители на стресот на работното место се: лошите работни услови, чувството на несоодветност на високите барања, отказ, работа под временски притисок (задавање на рокови), непријатности со шефот и соработниците, промена на работното место, двострука оптеретеност (работата и домашните работи – фамилијарните обврски), настапот во јавноста (на пример презентација пред соработниците или пред деловните партнери). Многу луѓе последиците од стресот на работа се обидуваат да го ублажат на непристоен или дури на штетен начин, па конзумираат никотин, кофеин, алкохол и средства за смирување. Успешната кариера подразбира напорна работа. Доколку после завршувањето на работата, останете повеќе од колку што треба на работното место за да изработите уште нешто и наредниот пат пак останете уште малку повеќе и продолжувајќи со тоа темпо, после неколку месеци ќе заклучите дека работите просечно од 10 до 12 часови дневно, не сметајќи го она што ќе го однесете дома и ќе го сработите за викендот. Треба да се знае дека, количината на работата и преостаната енергија се наоѓаат во обратно пропорционален однос. Како што барањата за работното место и очекувањата на соработниците се интензивираат, а времето станува оскуден фактор, тогаш, појавата на стрес е неизбежна, а неговите манифестации се различни. Многу луѓе на кои им е доделена висока функција сакајќи да се докажат да сработат и повеќе од колку што нивниот организам може (физички и ментално) да издржи и при тоа си поставуваат превисоки цели и психички и физички се исцрпуваат и на крајот завршуваат во некои од рехабилитационите клиники¹⁰⁸. Во таквите ситуации причинител е стресот и депресијата во која запаѓаат поради неможност да ги завршат високите цели што сами си ги поставиле. Стресот е реакција на организмот до која доаѓа поради промените во животните околности или пак поради потребата за новиот облик на прилагодување.

¹⁰⁸ „Tamna strana upravljanja ljudima“ Sasa Petar Izdavac Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str.147-148

Стресот кај луѓето предизвикува физиолошка реакција (на пример, промена на крвниот притисок), чувство на непријатност (чувствуваме страв и беспомошност), кои се манифестираат во однесувањето, но може да делува и на промени во когнитивното функционирање (на пример, ја намалува ефикасноста и решавањето на проблемите). Долготрајното изложување на стрес може да доведе до несоница, хроничен замор, па дури и до депресија или анксиозност. На почетокот на 20-от век научниците започнале да го истражуваат начинот на кој луѓето се прилагодуваат на стресот. Кај луѓето постои биохемиска реакција на опасност, која меѓу народот е позната како „*бори се или бегај*“¹⁰⁹. Кога некој чувствува страв или бес, мозокот ослободува серија на стрес хормони. Еден од нив е епинефрин (адреналин). Неговото ослободување предизвикува забрзано работење на срцето, покачување на крвниот притисок и пренасочување на крвта од крвните садови кон мускулите заради поголема сила. За адреналинот да ја осигура целата телесна залиха да биде насочена на борба или бегане од опасноста, тој ја кочи работата на дигестивниот и имунолошкиот систем¹⁰⁹. Стресот е реакција на организмот на случувањата или ситуациите од околината, која за прилагодување бара активирање на дополнителна сила и напор во организмот. Може да го предизвикаат и негативни и позитивни ситуации (стрес може да биде и смрт на блиска личност, но и добивка на лото. Одредена количина на стресот е позитивна, бидејќи ја поткрева и активира способноста на човекот. Но, долготрајното изложување на стресот, без правилен начин на соочување, со поминување на времето, станува товар односно го оптоварува организмот. Според современите пристапи на менаџмент анализа се претпоставува дека конфликтот е причинител на стресот. Конфликтите се природни феномени во работното однесување кои не можеме да ги елиминираме, но кои сепак можеме да ги држиме под контрола, да управуваме со нив, да ги решаваме со исполнување на некои претпоставки во работната клима. Премногу интензивните конфликти може сериозно да влијаат на работната атмосфера, намалувајќи ја ефикасноста на самото претпријатие. Важно е да се знае дека стресот во умерени количини не е штетен. Доколку нема стрес може да се почувствува состојба на стагнација, летаргија. Оптималното ниво на стрес може да придонесе за мотивација и возбуда при работата. Стресот може да биде

¹⁰⁹ „Tamna strana upravljanja ljudima“ Sasa Petar Izdavac Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str.14

предизвикан од добри и лоши работи. Значи стресовите во поблага форма, кои се упатени со добронамерни причини се полезни за извршување на работата како и за правилно донесување на вистински одлуки.

Преголемото количество на стрес може да влијае штетно врз луѓето. Преголемиот притисок, неразумните барања во однос на времето што го имаме на располагање и лошите вести можат да предизвикаат стрес. Дури и примањето бонус и решавањето како да се искористат парите може да бидат стресни, унапредувањето на работното место, стекнувањето на признанија и други слични работи можат да предизвикаат стрес. Како што споменавме и претходно, стресот може да има и позитивни и негативни последици. Позитивните последици се како резултат на поблагите стресови кои ја зголемуваат мотивацијата и го прават извршувањето на работата поефикасно. За разлика од нив, негативните последици може да се класифицираат во три групи. Првата група се негативните последици што стресот ги остава во однесувањето. После тоа следуваат психолошките и медицинските последици. Последиците во однесувањето се манифестираат преку разорното однесување, конзумирањето алкохол, прекумерното јадење и употребата на дрога.¹¹⁰ Други негативности во однесувањето поттикнати од стресот се склоност кон несреќи, самонасилство или насилство кон други како и пореметување во исхраната.

Во психолошките последици од стресот се оние кои влијаат врз менталното здравје и општото добро на поединецот. Психолошките последици се манифестираат преку проблеми во спиењето, семејни проблеми и сексуалната дисфункција. Големiot број на истражувања кои се вршени во голем број на претпријатија, често покажуваат дека кај доста менаџери се јавуваат проблеми при спиењето поради изложеноста на стрес на работното место. Медицинските последици што ги предизвикува стресот се главоболките, болки во грбот, чир на желудникот, инфекции на кожата, акни и други исфрлувања, срцеви заболувања и инфаркти. Стресот на вработените може да остави последици и во бизнисот (работата). Додека за вработениот стресот значи лоша работа и помала продуктивност, за менаџерот значи погрешно донесување на одлуки и нарушување на работните односи. Повлеченоста може исто така да биде последица на стрес. Вработените, кои имаат проблеми со стрес на работното место, може да се повлечат и да се појави чувство на

¹¹⁰ „Основи на менаџментот“ Рики В.Грифин А & М Универзитет во Тексас 2010 година, стр.237

рамнодушност, индиферентност, незаинтересираност или незадоволство. Многу често се случува да се разболат или да ја напуштат организацијата. На пример, менаџерот може да доаѓа покасно на работа, може да користи поголеми паузи за ручек од дозволеното¹¹¹. Луѓето кои се изложени на стрес покажуваат иритираност поради што многу тешко може да се стапи во комуникација со нив. Енормното ниво на стрес може да влијае врз задоволството од работата, посветеноста, мотивацијата и еланот. Како последица на стресот може да се појави и исцрпеноста. Исцрпеноста доведува до константен умор и чувство за беспомошност. Нефлексибилноста во ставовите, однесувањето, движењето и адаптивниот капацитет може исто така да бидат резултат на стресот. Зголемена ригидност исто така се манифестира на начин што луѓето пројавуваат истрајност во одредено однесување или идеи дури и тогаш кога тие не одговараат на социјалното однесување. Ригидноста може да се манифестира и како намалена социјална мобилност, бавното и неефикасно донесување на одлуки и нивната примена во управувањето со општеството. Некои поединци кога се изложени на стрес се плашат да одат и на работа. За разлика од нив други одат и остануваат подолго од предвиденото работно време, но поради физичката и ментална исцрпеност резултатите изостануваат. Токму поради штетните ефекти од исцрпеноста многу фирми вршат обуки на вработените со една и единствена цел да ги препознаат симптомите на исцрпеност и да им помогнат да развијат стратегии за управување со стресот. Константниот стрес води кон синдромот *Burn out* или на македонски кажано прегревање.¹¹²

Burn out е прогресивно губење на иделизмот, енергија, смисленост и сопствената работа кои ги доживуваат луѓето во услужните професии како резултат на фрустрација и стрес на работното место. Прегревањето на работата не е исто како и заморот. Заморот не вклучува промена на ставовите кон работата и во однесувањето спрема клиентите. Прегревањето¹¹³ исто така се поврзува со многуте негативните емоции, на пр. депресијата, недостатокот на сила, незадоволството, стравот, несоодветниот квалитет на живот и безнадежното губење на самодовербата, невозможните проценки и

¹¹¹ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ , Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година, стр.185

¹¹² горење, изгорување, горење, презаморување.

¹¹³ Ajduković, M., Ajduković D. (1996.) *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje* pomagčima. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć; 21-39.

донесување на одлуки, емоционалната исцрпеност, чувства на неможност за совладување на емоциите поради постојана и долготрајна изложеност на стресни ситуации, деперсонализација – патолошки промени во доживувањето на сопствениот идентитет. Развиени се повеќе идеи и пристапи за справување со стресот. Согласно истражувањата констатирано е дека луѓето кои повеќе вежбаат чувствуваат помала напнатост и стрес, притоа тие имаат поголема самодоверба и се поголеми оптимисти. Опуштањето е исто така една од методите со кои се служат поединците да се приспособат, да се соземат, за потоа полесно да се справат со стресот. Управувањето со времето е уште една битна работа на која вработените во организацијата треба да посветат внимание. Времето е единственото богатство со кое располагаат луѓето. Времето не можеме да го зголемиме, но можеме да го контролираме. Времето е специфичен необновлив ресурс. Времето го користиме сега, во овој момент, не може да се акумулира како материјалните богатства. Не е лесно да се најде баланс на времето, бидејќи притисокот е огромен. Тенденција е за помалку време да завршиме повеќе работи. Значи, ние сме изложени под постојан притисок за итни работи. Многу важни работи кои водат кон остварување на нашите цели, не го привлекуваат нашето внимание. Важните работи обично се невидливи и се поважни од итните кои се видливи. Важно е да имаме приоритети во животот и да умееме да ги разликуваме важните од итните работи. Најважната работа во управувањето со времето е самодисциплината. Значи, вистинскиот пат за нашиот успех е да имаме самодисциплина, бидејќи кога ќе го оствариме тоа што сме го планирале се појавува чувство на исполнетост, задоволство. Менаџерот во никој случај не смее да предизвикува злонамерни стресови. Тој како лидер со менаџерски способности треба да има контрола над самиот себе¹¹⁴. Групите за поддршка се состојат од поддршката што ја добиваме од нашите најблиски, членовите на нашето семејство, пошироката фамилија, пријателите со кои го поминуваме слободното време. На пример, излегувањето со пријателите на кафе, со колегите на прошетка или цогирање ќе ни овозможи да се ослободиме од стресот што сме го апсорбирале во нас во текот на денот. Денешните организациите ја сфаќаат потребата од помагање на вработените за подобро да се справат со стресот како на

¹¹⁴Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година,стр.186

работното место, така и дома со помош на разните организациски стратегии за управување со стресот. Би ги споменале програмите за здравје кои се состојат од постојани активности најчесто физички, како и едукативни предавања на теми за откажување од пушењето, алкохолот, загуба на тежината, како и програми за полесно справување со стресот. Најново во фирмите е воведувањето на фитнес програми со цел да со физичката активност на вработените се победи стресот¹¹⁵. И покрај високата цена за воведувањето на овие фитнес програми, сè повеќе фирми ги користат, како лек против стресот.

На крај да споменеме дека секој менаџер со изграден систем на вистински вредности треба да го почувствува пулсот на организацијата, да препознае како дише и кога дишењето е отежнато, кога ситуацијата е напната да знае правилно да постапи, да интервенира навреме и да ги изгаси стресните жаришта. Секој што ќе почувствува стрес, треба најпрво да ја одреди причината и да се справи со него. Доколку нема сили треба да побара професионален совет од терапевт или да отиде на одмор доколку стресот е предизвикан од некои луѓе од работата. Постојат неколку начини на справување со стресот, како што се контрола на изворот на стрес или учење за тоа како да се поставеат граници и да се каже „не“ на некои неадекватни барања. За да се спречи стресот најпрво треба да ја прифатиме сопствената одговорност и контролата над животот. Да сме толерантни, да простуваме, да имаме емпатија кон другите, односно сочувствување со состојбата на другите и нивно прифаќање такви какви што се. Секогаш оптимисти, со силна верба во своите способности да се соочуваме со предизвиците, притоа негувајќи квалитетни човечки односи кои се мелем за човечкото здравје. Секоја ситуација треба да се гледа и од друга перспектива, да се спротивставиме на лошите мисли и да се концентрираме на убави мисли и средби. Учењето од туѓите грешки и искуства ќе не направат помудри при справувањето со непожелните ситуации. Признајте дека сте згрешиле, бидејќи, тоа ќе значи дека денес сте помудри од вчера, прифатете го неуспехот како нешто што повремено се случува и продолжете понатаму. Целите што ќе ги одредиме треба да бидат реални и достижни и да ги остваруваме по приоритет. Избегнете ја заблудата дека сè можете да направите најдобро и да бидете идеални во секоја ситуација. Задолжително секојдневно најдете време за себе – имате право да се опуштите

¹¹⁵ “Ricky W. Griffin 2010 “ Principles of Management “ USA, 2007 by Houghton Mifflin Company page 238

и да ги задоволите своите потреби и желби. Не повторувајте го стресниот момент, бидејќи мислејќи на него вие само ја влошувате ситуацијата. Раздвижете се и исфрлете ја сета негативна стресна енергија. Водете сметка за здрава исхрана, посебно при поголеми оптоварувања. Некои предлози кои би можеле да ви помогнат при успешното соочување со стресот на работното место се следните:¹¹⁶:

- Поставете си реални краткорочни и долгорочни работни цели;
- Не прифаќајте и не поставувајте си нереални рокови за завршување на работните задачи;
- Одредете ги приоритетите обврски и од дневниот распоред исфрлете се што не е итно;
- Избегнете ги изворите на стрес и немојте да се впуштате во жестоки дискусии, расправи и полемики со колегите;
- Во слободно време занимавајте се со било каква активност што ве опушта;
- Редовно вежбајте, физичките активности се добар издувен вентил против стрес;
- Обидете се да одите на спиење и да се будете во точно одредено време;
- Научете некоја техника за опуштање;
- Размислувајте позитивно;
- Не забиравајте дека од вашата интерпретација зависи дали некоја ситуација ќе ви биде стресна или ќе претставува предизвик во вашиот личен и професионален развој.¹¹⁷

Како поука за справување со стресот дал Lee Iacocca¹¹⁸ со својата постапка, со вработените во Chrysler кои ги имало скоро пола милион вработени ширум светот и морал да има на ум дека и тој е само еден од нив. Тоа понекогаш значело дека некој телефонски повик можел да почека и неколку недели. Одлучил дека е поважно за него да го сочува менталното здравје, отколку да им биде на сите на услуга.

На самиот крај да кажеме дека има делумна вистина и во следното размислување дека не постојат стресни ситуации, туку само стресни реакции

¹¹⁶ "Ricky W. Griffin 2010 " Principles of Management " USA, 2007 by Houghton Mifflin Company , стр.238

¹¹⁷ „Tamna strana upravljanja ljudima" Sasa Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str.150

¹¹⁸ Менаџер кој во седумдесетите и осумдесетите години на 20 век ја спасил и водел фирмата Chrysler трета по големина американска автомобилска фирма и стана познат по својата автобиографија ширум светот.

кон ситуациите. Значи, не дозволувајте стресот да ве контролира вас, туку вие бидете тој или таа што ќе го контролира стресот.

3.3. Мобинг состојби во работната средина

Терминот “mobbing” можеме да го дефинираме како психолошко малтретирање на работното место¹¹⁹. Кај нас има многу термини со кои се преведува зборот мобинг. Тоа се психолошко малтретирање, психолошки тероризам, морално малтретирање, морално злоупотребување, психолошко злоупотребување и слично. Зборот “mobbing” во овој труд се третира во негативна конотација, што доаѓа од двозначноста на англискиот збор “mob” кој што, како именка, означува маса, толпа, цган, банда, олош, глутница, дружина на крадци, а додека како глагол “to mob” означува напаѓа, нафрлува, навалува, оневозможува, загушува и сл¹²⁰.

Првиот научник кој почнал да го истражува овој феномен е германскиот психолог Хајнц Лејман (Heinz Leymann)¹²¹ во 1984 година. Тој прв го употребил називот мобинг за одредено однесување на работното место, ги одредил неговите карактеристики, последици по здравјето, а основал и клиника за помош на жртвите. Тој во својата Mobbing Encyklopaedia¹²², покрај другото ја предупредува светската јавност дека мобингот е занемаруван и толериран вид на загрозување на основните човекови права и може доколку не се преземе соодветна мерка многу штетно да се одрази на самата личност, на работната организација, па и на самото општество. Без разлика дали се работи за злонамерни постапки, изолирања, пресии, клеветења, шпионажи, закани, мачења, тој истакнува дека основна цел на мобингот е да го загрози интегритетот на личноста, односно нејзиниот професионален, социјален, па дури и приватен живот. Всушност, зборот “mobbing” Leymann го позајмил од етиологијата на Конрад Лоренц (Konrad Lorenz)¹²³ кој пак со овој назив го

¹¹⁹ Терминот мобинг под истото ова име се среќава во шведската и италијанската литература, додека во земјите од англиското говорно подрачје се среќава поимот “bullying”, а во САД најчести термини се “work abuse” или “employee abuse”.

¹²⁰ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година, стр.226

¹²¹ Heinz Leymann (1932.) германски психолог, кој живее во Шведска до 1999 година

¹²² Leymann, H. “The Mobbing Encyklopaedia, Bullying: Whistleblowing. Information about Psycho terror in Workplace .1992 <http://leymann.se/>

¹²³ Konrad Zacharias Lorenz (1903-1989) е австриски психолог, кој го проучувал негативното однесување кај луѓето, а резултатите од истражувањето ги објавил во книгата „За Агресија“ (1966) година

нарекол однесувањето на некои видови животни кои се здружувале против еден свој член, напаѓајќи го и истерувајќи го од заедницата, понекогаш доведувајќи го и до смрт. Ваквото слично однесување на луѓето во работната средина Leymann го нарекол мобинг.¹²⁴ “Mobbing” односно психичко малтретирање на работното место претставува непријателска и неетичка комуникација, која е смислено насочена од еден или повеќе поединци, особено, кон еден поединец, кој се става во позиција во која е беспомошен или не може да се одбрани и е држан во таа позиција со помош на постојани мобитерски активности. Дефиницијата за “Mobbing” наведена во францускиот Закон за социјална модернизација од 2002 година гласи – “Mobbing” е психичко малтретирање кое се карактеризира со напад кој има за цел или исход да ги деградира работните услови, да нанесе штета на човековото достоинство, да наштети на телесното или менталното здравје или да ја искомпромитира професионалната иднина на жртвата. Всушност, современиот деловен свет е комплексен, динамичен и променлив и бара сè поголема умешност и способност за прилагодување. Конфликтите се неизбежен дел од секоја организација, но затоа пак менаџментот е должен уште на самиот почеток да ги препознае и со нив да управува, заради спречување на штетните последици за продуктивност и трошоците на претпријатието, заради заштита на вработените, за спречување на психичкото и телесното пореметување кои настануваат со психичкото насилство и искривениот облик на однесување каков што е мобингот. Мобингот е проблем на современото општество, нов и сè уште недоволно истражен облик на кршење на човековите права. Се однесува воглавно на психичкиот дел, негативно влијае на здравјето и животот, квалитетот на работата, производството и давањето на услуги, продуктивноста, профитабилноста и има значајно влијание на економските губитоци во заедницата. Психичкото малтретирање на работното место треба да се реши мултидисциплинарно - иницирајќи заеднички активности на вработените и раководството, вклучувајќи и медицински лица, правници, па и општествената заедница во целина. Колку повеќе во организацијата владее доверба и работна етика, толку е поголема веројатноста дека ќе се спречи и реши појавувањето на мобингот. Прашањето е што го предизвикува мобингот, односно, психичкото

¹²⁴ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ , Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година,стр.188

малтретирање на работното место, дали се тоа лошите односи во работната организација и конфликтите кои неизбежно настануваат во сите човечки заедници или е крив човекот кој малтретира, кој сноси или е жртва на дел од одговорноста? Тие често се јавуваат најмалку еднаш неделно и во подолг временски период најмалку шест месеци. Поради високата зачестеност и долго траење на непријателското однесување, тоа малтретирање доведува до значајни ментални, психосоматски и социолошки потешкотии. Жртва на мобинг може да стане било кој вработен, без оглед на возраста, полот, изгледот, социјалниот статус, степенот на образование, работната или професионална позиција. Иако, многу психолози тврдат дека и мажите и жените се подеднакво жртви на мобингот, сепак според Jokič i Begič ¹²⁵ мобингот најчесто им се случува на жените. Жртва на мобингот може да стане секој силен и способен, беспрекорно стручен, внимателен и совесен поединец. Меѓутоа колку поединецот е на пониска положба на хиерерхиската скала, постои толку поголема можност тој да го почувствува мобингот на своја кожа или кажано пореалистично на сопствената психа. Според истражувањата спроведени во САД од страна на Namie. G., Namie. R ¹²⁶ наведен е податок дека од четворица вработени еден е жртва на мобинг. Понатамошните истражувања во Велика Британија покажале дека од осум работници еден е психички малтретиран во последните пет години.

Анализирајќи ги видовите на мобинг можеме да кажеме дека во Р.Македонија е присутен специфичен облик на психолошко малтретирање на работното место. Во нашата земја е едноставно да се отпушти работник, бидејќи работното законодавство сè уште не е усогласено со европските права на работниците. Според тоа "bossing" (вид на вертикален мобинг) е присутен во голем процент во Р.Македонија. После приватизацијата, во многу претпријатија беше повеќе од јасно дека постои вишок работна сила и дека е потребна реорганизација и модернизација. Новите сопственици често не сакале, а ниту имале средства за потребните вложување, а нивна единствена цел беше што поголем профит за што пократко време. Одговорните лица беа овластени да ги користат сите средства за остварување на поставените цели. Навредувањето, критикувањето, преоптовареноста со работните задачи, скратување на

¹²⁵Jokič -Begič , N., Kostelič -Martič, A., Nemčič -Moro, I. (2003.) «Mobbing – moralnazlostavljanja na radnom mjestu». Socijalna psihijatrija., vol. 31/1:25-32.

¹²⁶ Namie, G., Namie, R., (1999.) Bullyproof yourself at work. Benicia, California: DoubleDoc Press.

слободните денови или годишни одмори се црно секојдневие на сите оние кои се во тешки економски услови, во кои сè уште се наоѓа нашата држава, неможноста да се напушти можеби и единственото работно место, особено ако станува збор за малите урбани средини каде е присутна голема невработеност¹²⁷. Освен вертикалниот мобинг постои и хоризонтален мобинг кој може да се појави во сите земји и на сите работни места. Желбата за брза и успешна кариера, љубомора, завист спрема успехот на колегата доведува до мобинг меѓу вработените на иста положба. Пронаоѓањето на жртвено јагне е само еден од болните начини избрани од фрустрацијата и нервозата предизвикани од лошите работни услови. Во новата ера на економијата, економската успешност во работењето може да се оствари не само со жестока конкуренција, туку и преку партнерство, кооперација, здружување и деловна соработка. Токму поради тоа претпријатието треба да се сфати како целина или заедница во која има изразена почит и доверба меѓу вработените. Довербата е еден од највлијателните фактори на успехот. Затоа, непоходно е таа да се афирмира меѓу вработените и менаџерите. Довербата произлегува од навременото информирање, вклученоста во работењето и одлучувањето, размената на знаења, вештините, искуството и меѓусебната несебична помош.¹²⁸ Меѓутоа во некои фирми поради некомпетентноста на менаџерскиот тим, која се манифестира преку непрофесионалност, несовесност, незнаење, непочитување, недоверба, неконтролираност, нетранспарентност и нефлексибилност се манифестираат лоши меѓучовечки односи, конфликтни состојби или дури несовесни, нечесни игри. Недоволно изградените, несовесни менаџери плашејќи се од конкуренција или од откривање на нивните перфидни игри, на различни начини вршат психички терор (мобинг) на сите оние кои што ќе им излезат на патот со цел да ги направат лојални и слепи послушници и ако тоа не им успее настојуваат да им го загрозат здравјето и да ги принудат да ја напуштат фирмата.

Би било погрешно да се верува дека постои само малтретирање на работното место. Психичкото малтретирање постои во разни облици и во други сегменти од нашите животи. Психолошките и здравствените ефекти не се генерално помали, отколку психичкото малтретирање што се случува на

¹²⁷ <http://www.mobbing.mk/index.php?p=0>, јули 27, 2009.

¹²⁸ Проф.д-р Трајче Мицески „Менаџмент на човечки ресурси“ 2009 година стр.187.

работното место. Секој од нас си има праг на надразнување, граница која покажува до каде може да одиме. Доколку некој ги повреди нашите граници, тоа кај нас предизвикува или резултира со понижувачко чувство. Секој кој ќе се обиде да го наруши нашиот личен интегритет т.е се обиде да помине преку основните човечки правила и принципи ние ќе настојуваме да се одбраниме, иако, понекогаш сме немоќни да го направиме тоа. Некои луѓе не се грижат за границите на другите и како намерно да ги преминуваат повторно и повторно. Преминувањето на границите, потоа е средство за злоупотреба на моќта или дури и на систематски терор. Психичкото малтретирање, како и злоупотребата на моќ често се случува. Егзистенцијалните и лични потреби на нивните зависти ќе бидат ограничени или отфрлени од позиција на моќ. Ова влијае на самодовербата, самопочитта и ефикасноста на нападнатите лица.¹²⁹

3.4. Субјект и објект на мобинг

Истражувањата на шведската работна околина со фокусирање на јавниот сектор спроведени од страна на Хајнц Лејман (Heinz Leymann) во 1996 година, сумирани во неговото дело "The content and Development of Mobbing at Work"¹³⁰, претставуваат јавен апел до јавноста за присуството на негативно однесување меѓу вработените од овој сектор. Со оглед на фактот дека 30% од вкупната светска вработеност припаѓаат на јавниот сектор, деструктивниот ефект на овој нов облик на деловна болест индиректно се ефектуира врз квалитетот на работната сила, следствено на тоа, врз вкупната продуктивност на трудот. Мултидимензионалниот аспект на мобингот упатува на фактот дека сите вработени можат да бидат изложени на мобинг или да се вклучат во неговото извршување. Мобинг процесот, разбран како колективна форма на психолошко насилство се врши од страна на одредена категорија лица наречени „мобери“, над едно лице или почесто над целна група, познати како „жртви“ на мобинг, или „мобираните лица“, во подолг период на траење, со крајна цел нарушување на здравјето или напуштање на работното место. Профилот на „мобери“ најчесто се препознава во редовите на менаџерите, надзорниците или воопшто надредените, но не е исклучена можноста како

¹²⁹ Estir Lauper „Institut za nova obuka “ 2001 godina

¹³⁰ Heinz Leymann, “ The content and Development of Mobbing at Work “(1996), page 30

мобери да се јават колеги од ист сектор. Сумираниот профил ги карактеризира моберите со следниве карактеристики:

- Непрофесионален однос на работното место;
- Личности склони кон егоцентричност и критицизам, искористен како маска за прикривање на сопствените недостатоци, поттикнат од низок степен на самопочитување;
- Авторитативност, манипулативност, опсесивно, нечувствително, нарцисоидно однесување кон мобинг-таргетот, кое произлегува од силен егоизам кој се граничи со патолошко однесување;
- Недоверба и непочитување на вработените, негирање на нивниот личен и професионален интегритет;
- Чести импулсивни реакции при решавање на конфликт кои се одраз на недостаток на самоконтрола на моберот и сл.

Мета на мобинг можат да бидат сите вработени независно од нивните лични и професионални особености. Сепак, се смета дека најчеста целна група на моберите се вработените кои ги поседуваат следниве карактеристики¹³¹:

- Изграден професионален став кон работните задачи;
- Чувствителни, чесни и праведни лица кои се посветени на својата работа;
- Личности кои се борци за своите права и правата на колегите во организацијата;
- Емотивно несигурни, повлечени личности сензибилни на критики и забелешки;
- Креативни и иновативно насочени кадри кои моберите ги перципираат како закана од прв ред.

Поновите анализи на факторите на мобинг во работната средина укажуваат на фактот дека ризични мобинг категории (жртви на мобинг) се јавуваат во организации кои имаат диверзифицирана работна структура, со посебно изразена разноликост во полова, политичка, верска и старосна категорија на вработени.

Заклучокот од анализите на ризичните фактори за мобинг упатува на фактот дека повеќето жртви на мобинг се наоѓаат меѓу жените, активните политички учесници, лицата со повеќегодишно работно искуство, но и кај новите вработувања.

¹³¹ Workplace Mobbing: Expulsion, Exclusion, and Transformation, Linda Shallcross, Griffith University

3.5. Видови мобинг

Мултидимензионалниот аспект на мобингот укажува дека во зависност од начинот на спроведување постојат три најчесто присутни видови на мобинг и тоа: вертикален, хоризонтален и комбиниран мобинг (вертикално–хоризонтален).

Вертикален мобинг е оној што се јавува „одозгора надолу“, односно кога квази менаџерот психички малтретира еден вработен или повеќе вработени, еден по еден сè додека не се уништи целата група. Вертикалниот мобинг е помеѓу вработените во организацијата кои се наоѓаат на различна хиерархиска скала, а особено меѓу надредениот и подредените. Овој мобинг најчесто е мотивиран од перцепцијата на менаџерот дека целната група претставува конкуренција за неговата положба во организацијата. Како мобери се јавуваат менаџерите од повисоките нивоа, а најчести жртви се менаџерите од пониските нивоа на менаџмент или некои од вработените. Овој вид на „мобинг“ е познат и како „bossing“ (шефување), бидејќи доаѓа од шефот, раководителот, управителот или сопственикот. Но, во групата на вертикален мобинг, исто така, се подразбира и ситуација кога група на работници вршат „мобинг“ на надредениот. Во практиката постојат ситуации кога како мобери се јавуваат одредени групи на вработени, кои заеднички вршат притисок врз раководителите, со цел да го нарушат нивното психо-физичко здравје или да ги натераат да ја напуштат организацијата. Овој прототип на вертикален мобинг има обратен правец на делување, т.е. дејствува „одоздола нагоре“, преку најразлични форми на терор на работното место.

Да заклучиме дека вертикален мобинг имаме кога шефот (т.е. надредениот) тероризира еден подреден работник или кога тероризира еден по еден сè додека не ја уништи целата група. Мотивот за овој вид на мобинг е различен, но обично се случува, бидејќи менаџерот смета дека ако одреден работник напредува толку брзо ќе му ја загрози неговата позиција и поради тоа се решава на ваков подмолен или софистициран начин да си ја заштити својата „фотелја“. Затоа се смета дека во 90 % од случаите за појава на овој вид на мобинг, причина е конкуренцијата. Можна е појава и на вертикален мобинг во спротивна насока, односно кога претпоставениот може да биде жртва на мобинг од своите вработени. Но, појавата на овој вид на мобинг е вистински раритет.

Секој пат кога ќе споменеме вертикален мобинг мислиме на психичкото малтретирање кое доаѓа од менаџерот кон вработените.

Хоризонтален мобинг е оној кој се јавува помеѓу вработените кои се наоѓаат на исто ниво на хиерархиската скала најчесто меѓу вработените од едно одделение, сектор, или помеѓу менаџери (надредени, надзорници) од различни оддели во организацијата. Главните причини најчесто лежат во чувството на љубомора, завист, омраза, нетрпеливост непочитување, ривалство, чувство дека некој поединец ќе успее повеќе да напредува во кариерата во однос на останатите колеги на иста работна позиција. Овој мобинг се манифестира, тогаш кога постои верување дека одделни колеги ја загрозуваат можноста за нечие вработување, па затоа се настојува на било кој начин да се елиминираат оние кои што ги намалуваат можностите за остварување на тие планови¹³². Преку зачестени континуирани напади врз личниот и професионален интегритет на мобинг жртвата се настојува истата да се отстрани од организацијата.

Комбинираниот мобинг, кој што уште се нарекува и вертикално–хоризонтален, најмногу присутен во практиката на деловниот свет и еден вид на најтежок мобинг за жртвата. Станува збор за комбинирано мобирање каде одреден претпоставен, врши притисок над мобираната личност (жртвата), а истовремено и неговите лојални соработници (послушници) вршат мобинг врз истата личност (жртва), без разлика дали се на повисоко или на исто ниво со жртвата. Значи, при комбинираниот мобинг заеднички (претпоставениот и неговите „полтрони“) атакуваат над некој поединец или цела група вработени. Во оваа ситуација може да се случи и претпоставениот да врши директен мобинг врз своите лојални следбеници т.е. приврзаници (кои можат да потекнуваат од редот на менаџери на иста хиерархиска скала или од редот на вработените), убедувајќи ги да тероризираат одредена целна група. Овде е интересно да се напомене дека, доколку се случи претпоставениот да биде променет од позицијата која ја зазема или доброволно престане да мобира, во тој случај престануваат нападите на неговите приврзаници.

¹³² Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година,стр..188

3.6. Мобинг предизвикан во зависност од целите на дејствување

Исто така, мобингот, може да се разгледува или класифицира како стратешки и емотивен мобинг.

Стратешкиот мобинг е вид на вертикален мобинг, кога во даден период стратегијата на организацијата е насочена кон намалување на бројот на вработени. Тогаш кога менаџерите намерно ги вработуваат таканаречените мобери за сами да си дадат отказ злоставуваните (мобингуваните) луѓе, со што се намалуваат отпремнините. Тоа постои во компании како резултат на потребата да се намали бројот на вработени поради интересот на работната организација. Стратешкиот мобинг се јавува како последица на договор од еден менаџерски тим во една организација за спроведување на организиран мобинг. Според овој договор се составуваат списоци на непожелни работници кои се атакуваат според однапред изготвен акционен план, со една единствена цел таа група сама да си даде отказ, не барајќи отпремнина, докупување на стаж или други погодности за заминување од организацијата. Стратегијата што се применува во стратешкиот мобинг потсетува на воена стратегија. Стратегијата со својата злонамерност има за цел да ја деградира жртвата на мобинг до тој степен таа да стане неконкурентна и неинтересна. Значи, единствената цел не е само бркање на работникот од организацијата со ускратување на бенефитите од работата што би ги имал доколку во регуларни услови би ги добил. На овој, начин се врши целосна деструкција на работникот, деградација на неговиот личен кредибилитет, односно нивно целосно уништување. Во така вжештената клима на меѓучовечки односи, има нетрпение на релација претпоставен-подреден, разните форми на психолошки пресији, не само што се принудуваат вработените да ја напуштат организацијата, туку и се остава во наследство една тешкоизлечива болест.

Ефективен или емотивен „мобинг“ – одразува страв, завист, злоба кај „моберот“ што се одвива на лично ниво.¹³³ По својата структура, овој вид на мобинг е атак (напад) на честа и угледот, содржи клевети, навреди и претставува прекршување на основните човекови права. Според својот карактер овој мобинг најчесто е насочен кон некој поединец, мотивиран од злоба, љубомора, завист, непочитување од страна на моберот кон жртвата или

¹³³ Извадок од хрватскиот весник „*Poduzetnik*“ | prosinac 2009.

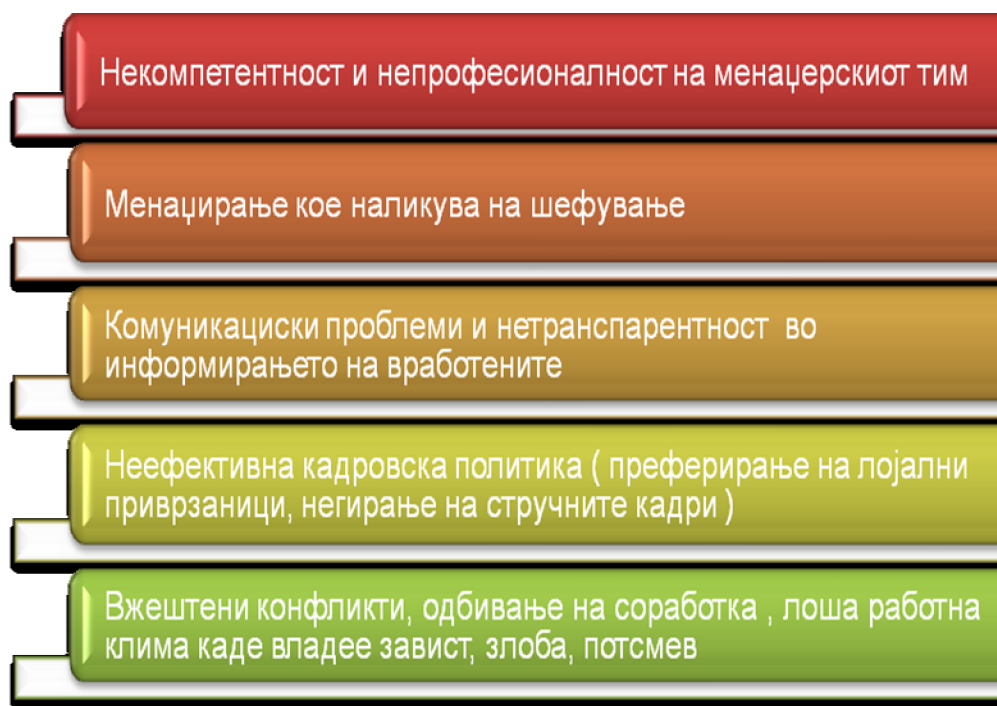
антипатија кон некоја личност. Причините за појава на овој мобинг се бараат во карактерните црти на жртвата и карактерот на насилникот-моберот. Некои овој мобинг го нарекуваат и ефективен мобинг.

Независно од мотивите кои го активираат мобингот потребно е да постои уверување за сериозноста на оваа патолошка деловна појава, бидејќи претставува сериозно нарушување на човековите права. Со оглед на фактот дека психолошките напади се долготрајни и зачестени, последиците од мобингот се застрашувачки не само за жртвата, туку за организацијата и општеството во целина. Современите општества настојуваат да го надминат овој проблем преку уредување на посебна законска регулатива наменета за искоренување на мобингот на работното место.

3.7. Причини за појава на мобинг во организацијата

Современата деловна практика на развиените компании во светот се карактеризира со висок професионализам на вработените кадри, повеќето, со изграден систем на вредности и одговорен став кон работата. Сепак, присуството на агресија кон одредени целни групи или една личност е сè уште фрапантно, во таа мера што се појавила потреба од активно законско регулирање на овој облик на нарушување на човечките права на работното место. Постои широк спектар на причини за овој проблем на однесување. Работата под постојан притисок и тензија води кон неповолна работна средина, во време на висока невработеност да се биде вработен, стравот од отпуштање ги поставува вработените во доста тешка положба. Мобингот наоѓа поволна клима за развој во оние организациски средини, каде постои недоволно развиена организациска култура на односи, оскуден пристап на менаџирање со човечките ресурси, непрофесионалност во однесувањето на вработените. Денес, кога менаџментот се сфаќа како множество од активности преку кои се вршат одредени функции, за да се обезбедат, распоредат и ангажираат на најефикасен начин човечките ресурси и алоцираат физичките потенцијали, треба да го извршуваат лица – професионалци за таа функција, кои постојано ќе учат и ќе се оспособуваат и постојано ќе се борат да бидат успешни во својата работа. Доколку со фирмата управуваат недоволно способни менаџери кои сметаат дека со својата вештина за манипулации и лобирања, со

недоволното знаење ќе можат да раководат, тогаш во работните средини се јавуваат многубројни проблеми, лоши меѓучовечки односи, деструктивна работна атмосфера, разни видови притисоци, изоляции, неинформираност, терор кон непослушните, омаловажување, деградирање на личноста. Во ваквите организации владеат лоши меѓучовечки односи, немаме соработка и изостанува почитта. Таквите организации се плодна почва за појава на мобинг. Меѓу најчесто набројуваните причини за појава на мобинг се споменуваат следниве:



Слика 3.7. Причини за појава на мобинг на работното место
Figure 3.7. Causes for mobbing on the workplace

Специфичности на мобинг менаџментот се¹³⁴:

1. *Некомпетентноста на менаџерскиот тим.* Менаџерскиот тим заедно со генералниот менаџер се одликуваат со следниве карактеристики:

Непрофесионалност;

¹³⁴ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ авторизирани белешки Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година,стр.189

Несовесност;

Незнаење;

Непочитување;

Недоверба;

Неконтролираност.

Поради присуството на овие особини кај топ менаџментот се јавува можност за злоупотреба на положбата, своеволно однесување, кршење на основните човекови права, непочитување на работните закони, подметнување на лажни извештаи, ширење на дезинформации итн. Во таквата работна средина владеат лоши меѓучовечки односи, се врши поделба на вработените на добри и лоши, на пријатели и непријатели, не се води грижа за оправданите или реалните барања на поединци кои не се во раководниот тим, се игнорира синдикатот, владее страв, притисоци, неинформираност, озборувања, пласирање на измислени информации од страна на менаџерскиот тим и сл. Во таква „работна“ средина кај вработените се чувствува напнатост, нерасположеност, немотивираност, непочитување, меѓусебни подметнувања итн...

2. *Менаџирањето (раководењето) во фирмата наликува на шефување (bossing) наместо на водење.* Работните задачи обично се доверуваат преку состаноци со менаџерскиот тим. Состаноците во ваквите организации наликуваат на спикерство, при кои се читаат пофалбени приказни, за тоа колку е успешна нивната организација, се фалат самите себе како многу добри шефови, дека без нив немало да се постигне ништо. Овие т.н. „шефови“ самите себе се фалат, а за сметка на тоа критикуваат некои нивни колеги „жртвени јагниња“ и им даваат премногу задачи за многу кратко време или се применува - синдром на полно биро.

3. *Во организацијата владее политика на неинформираност и нетранспарентност.* Заклучоците од состаноците не се пренесуваат на лицата засегнати со нив. Туку ако некој колега имал поднесено барање за разгледување на некој проблем и притоа праша некого од тие што биле на состанокот, тие ќе му одговорат дека писмено ќе му биде одговорено од страна на секретарот на фирмата. Сето овој забавува или во краен случај го инхибира нормалниот тек на работа во работната организација. Вработените не се информирани за состојбите во организацијата, за промените во работењето,

ниту за посебните одлуки во организацијата кои се од нивен интерес. Доколку во некои фирми има огласни табли, тие обично се празни или пак се користат кога се издаваат наредби за казни, за задолженија или пак соопштение дека синдикатот продава прехранбени производи со плаќање на повеќе рати.

4. *Се води лоша кадровска политика.* За раководителите се добри само оние кадри кои се целосно лојални и слепо ја извршуваат секоја нивна наредба. Обично овие кадри т.н. полтрони се стручно и професионално понеквалитетни од некои нивни колеги од истата област. Доколку во организацијата се вработуваат нови кадри, менаџерот мовер ги обврзува да се однесуваат во согласност со неговите инструкции, кој поради тој полтронизам и ги прима.

5. *Преовладува лоша организација на работата.* Не се води грижа за добра организација на работата, туку работното време поминува со вршење мобинг на избраните жртвени јагниња.

6. *Владеаат изразено лоши меѓучовечки односи, конфликтни состојби,* вработените не соработуваат меѓу себе, поделба на вработените на добри и лоши, нецелосно или тотално неинформирање и др.¹³⁵

Во соодносот меѓу вработените и конфликтните вредности во организацијата редовно настануваат бројни нервозни ситуации кои резултираат со конфликт. Освен штетните последици и озборувања има и позитивна конотација. Поради тоа, раководителите не настојуваат сосема да ги избегнат, туку настојуваат со нив успешно да управуваат со цел да се зголеми успешноста на организацијата. Меѓутоа мобингот е недвосмислено организациски конфликт кој има само штетни последици за успешност и за зголемувањето на продуктивноста во организацијата. Во претпријатието каде е присутен мобингот, често некомпетентноста на раководството е дефинирана како три Н (нестручност, незнаење и несовесност)¹³⁶, а раководството се карактеризира како шефување, наместо како водење.

Условите како што се реструктурирање, намалување или спојување на организациите, работење кое не е сосема јасно, дефинирано и транспарентно, туку постојат нелегални и неетички активности, кои се плодна почва за психичкото малтретирање. Во таквите организации редовно е присутна лошо организирана работа на управување и организирање на човековиот потенцијал.

¹³⁵ Проф.д-р Трајче Мицески „Менаџмент на човечки ресурси“ 2009 година, стр. 189-190

¹³⁶ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“, Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година, стр.190

Се води кадровска политика на вработување на многу нови работници и се настојува да се елиминира постоечкиот кадар, кој не се согласува на апсолутна послушност. Стресот е на високо ниво, иако е присутна незаинтересираност на вработените. Заклучно, во таква работна средина управува, се толерира и не се игнорира психичкото малтретирање. Судирите или конфликтите во организацијата имплицираат мноштво различни работи кои најпосле доаѓаат до израз во организациската промена, промена во околината, технолошкиот напредок, политичките превирања и финансиската неизвесност. Покрај наброените причини за појавата на мобинг, најновите истражувања упатуваат на уште еден фактор кој ја предизвикува оваа појава: нерамнотежата на моќ помеѓу различните страни (учесници) во мобингот. Имено, формалниот авторитет на менаџерите создава услови за ограничување на слободниот тек на информации, дотолку повеќе ако е придружен со информациска моќ во однос на мобинг-жртвата. Во тој случај се зголемува јазот на нетранспарентност и неинформираност меѓу двете страни во мобингот, моберите ја преферираат оваа ситуација, користејќи ја како солидна основа за понатамошни пресији врз предметот на мобинг. Дисфункционалната организациска структура, неадекватниот приод кон промени во организацијата, недостаток на тимски пристап во разрешување на конфликтни ситуации, се наведуваат како причини за создавање на плодна почва за присуство на мобинг во претпријатијата.

3.8. Фази на одвивање на мобингот

Мобинг процесот е комплексен, тенденциозен и деструктивен облик на деловна нерационалност која етапно се спроведува во неколку фази. Иако во литературата најголем број автори изнесуваат дека постојат пет фази на мобинг, во нашето емпириско истражување на оваа проблематика заклучивме дека мобингот (особено вертикалниот и комбинираниот мобинг) главно се одвиваат во шест фази кои меѓусебе се испреплетени и тешко може да се одделат.

Првата фаза наречена *конфликтна состојба*, бидејќи тогаш настанува конфликт кој сериозно ги нарушува меѓучовечките односи и така станува темел на покасен развој на мобинг. Оваа фаза се карактеризира со ескалација на

лошото раководење, се применуваат нееднакви принципи и критериуми кон сите вработени, не се цени подеднакво способноста на сите вработени, вработените се делат на лојални и нелојални, односно на пријатели и непријатели, работните места се делат според послушноста и лојалноста, а не според способноста и знаењето. На една страна имаме огромно задоволство, а на другата страна се јавува огромно незадоволство од нееднаквиот третман во организацијата, па на тој начин се влошуваат меѓучовечките односи, имаме меѓусебни обвинувања, групирање на луѓето. Раководителот користи разни перфидни игри, лаги и измами, ги селектира вработените и се фокусира на поединци за да им напакости, да ги демотивира во работењето, да ја намали нивната креативност¹³⁷. Изворните конфликти можат и да се заборават, но агресивните тежнења стануваат се поостри, пожестоки и се насочуваат кон идната жртва.

Втората фаза се нарекува *агресивна ескалација*, бидејќи агресивноста ескалира во вистинска психолошка тортура на жртвата. Во вртлог на понижувања, закани, злоупотребувања, мачења, и гласини, жртвата развива чувство на пониска вредност (инфериорност) губење на човечкото и професионално достоинство. Во оваа фаза раководителот свесно настојува да им наштети на поединци, со помош на вешто осмислени перфидни игри, поддржан од неговите избрани соработници, охрабраниот раководител тргнува во психичко тероризирање на поединецот (поединците). Охрабраниот раководител од својата толпа врши разни пресии, изолација, неформирање, не вклучување во нови работни проекти, врши закани, ја омаловажува личноста, го нарушува професионалниот углед, ги негира способностите, врши шпионажа и др.

Третата фаза е кога жртвата станува *дежурен кривец*. Жртвата е веќе значајно обележана и изолирана, непрестано се злоупотребува, станала веќе жртвено јагне за сите можни и неможни пропусти, односно вреќа за удирање. Покрај раководителот и неговите верни послушници, жртвата почнуваат да ја избегнуваат и довчерашните колеги, другари и пријатели во организацијата, покажувајќи на еден начин солидарност кон раководителот.

Четвртата фаза е очајничка *борба за опстанок*. Тогаш, доаѓа до очајничка борба на жртвата за опстанок, но се појавуваат и сериозни

¹³⁷ Проф.д-р Трајче Мицески „Менаџмент на човечки ресурси“ 2009 година, стр. 189.

психосоматски пореметувања и болести. Во оваа фаза жртвата се чувствува осамена, отфрлена од довчерашните пријатели, длабоко повредена во себе, деморализирана и недоволно разбрана, дури и од своето семејство.

Петтата фаза е канално сломување на жртвата. Обично после повеќегодишно психичко малтретирање, жртвата, обично боледува од некои хронични болести, па често е отсутна од работа. Кога е на работното место се чувствува несигурна, постојано прави грешки, нема концентарција да работи, сè повеќе се заморува и обесхрабрува.

Шестата фаза е напуштање на работната организација. Жртвата така осамена и напуштена од сите во организацијата, смета дека нема повеќе место за неа таму и затоа со тешко срце решава да ја напушти организацијата која до вчера и била како втор дом. Кај некои од жртвите мобингот остава толку длабоки траги, така што тие неможат понатаму да најдат излез од ваквата состојба, нова смисла, нова цел која ќе ги води во поуспешен живот, се чувствуваат поразени, отфрлени, безвредни, стануваат личности без волја за живот и сè почесто се определуваат за суицидни дејствија т.е се обидуваат да извршат самоубиство. Меѓутоа колку и да се чувствува некој вака пред да преземе некое суицидно дејство никогаш не треба да заборави дека дури и кога ќе се најде на дното во животот, дека е човек. Затоа, треба да бидеме горди поради тоа што пред сè сме луѓе и да останеме луѓе.¹³⁸

3.9. Карактеристики на мобингот на работните места

Анализите на однесувањата во работните организации спроведени од страна на повеќе експерти чиј што фокус на интересирање бил мобингот, придонеле да се издвојат неколку основни карактеристики својствени за овој деловен комуникациски феномен. Имено, испитувањата покажале дека мобингот се квалификува како тип на агресија (вербална, морална, физичка, сексуална) која се карактеризира со висока фреквентност, континуитет на траење, ирационално однесување од страна на извршителите на мобинг.¹³⁹ Во тој поглед ќе се осврнеме на неколку групни карактеристики на мобингот.

¹³⁸ Човек - колку гордо тоа звучи, рекол Максим Горки Извадок од „На дното“ од Максим Горки

¹³⁹ Bulling and Emotional Abuse in the Workplace, International perspectives in research and practice, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary L Cooper, page 8

1. Карактеризирајќи го мобингот како деструктивно, нерационално однесување, агресија целно насочена кон одредена личност или група, се наметнува прашањето за облиците на психички терор преку кои се манифестира мобингот. Врз основа на заклучоците од поновите испитувања на мобинг-проблематиката, од страна на поедини автори, се укажува дека постојат околу 45 облици на мобинг, кои воопштено се систематизирани во следниве групи¹⁴⁰:

Комуникациски блокади и игнорирања (прекинување на вербални излагања на личноста, избегнување контакт, оневозможување на жртвата да учествува во дискусија за проблемите на групата, одбегнување да се повика личноста на јавни состаноци и други форми на дружења и сл.);

Напад на интегритетот и личниот углед (навредливи забелешки за начинот на однесување, облекување, манири, озборување, потценување и потсмевање на личноста, настојување жртвата да извршува понижувачки задачи и сл.);

Напад на професионалниот интегритет и квалитетот на работа (претеран надзор во текот на извршување на работните задачи, понижувачки забелешки за сработеното);

Директен напад насочен кон здравјето на мобинг-жртвата (скратување на паузите во текот на работното време, спречување на вработениот да користи денови од одмор, заканување со отказ, физичко и сексуално малтретирање и сл.).

2. Во однос на фреквенцијата на мобинг-атакувањата постојат диверзифицирани објаснувања, меѓутоа повеќето аналитичари се сложуваат дека вистинскиот мобинг се појавува најмалку еднаш неделно во различни облици на манифестирање. Истражувањата покажале дека високата зачестеност на мобинг пресијата претставува генератор на стрес и извор на конфликт во организациите. Доколку теророт е прикриен и насочен кон една личност, тешко можат да се приложат докази за неговата присутност. Од друга страна, доколку таргет на мобинг е цела група луѓе, (оддел, сектор и сл.) свесноста за неговото постоење е поголема.

3. Континуитетот (траењето) на мобингот според различни аналитичари е различно прецизиран. Некои сметаат дека агресија која трае подолго од 6

¹⁴⁰ Linda Shallcross, Griffith University, Brisbane A Proactive Response to the Mobbing Problem: A Guide for HR Managers, page 7

месеци се смета за мобинг, според други временскиот распон на мобингот е одреден на 12 месеци. Сепак, постои согласност дека психичка пресија во траење од најмалку 6 месеци е одлика на денешниот мобинг.

Независно од обликот преку кој се манифестира оваа деструктивна појава, доколку има продолжен континуитет и поголема зачестеност претставува сериозен проблем за личноста кон која е насочена, но и за организацијата и општеството во целина. Статистиката покажува дека жртвите на мобинг покажуваат намалена ефективност и продуктивност на трудот, како резултат на постојаниот стрес на кој се изложени, кој на долг рок штетно се одразува врз перформансите на организацијата.

3.10. Карактеристики на софистицираните мобери

Кога софистицираните мобери треба да ги споредиме со некое животно, тогаш најприфатлива асоцијација би бил волкот во јагнешка кожа. Волкот облечен во јагнешка кожа е многу внимателен, мудро ја следи својата жртва, ја анализира, ја проучува, мирно одмерувајќи ги нејзините интелектуални способности и опипувајќи го нејзиниот пулс на толеранција.¹⁴¹

Спремен да го фрли во оган и најверниот пријател само да ја оствари својата цел. Недоволно познавајќи се себе си, раководен од желбите, а не од способностите има високо мислење за себе, се преценува. Софистицираниот мобер ја користи позицијата на власт од која делува.¹⁴² Тие ја користат моќта и позицијата, за да можат да ги контролираат другите, бидејќи знаат дека таквото однесување општеството не го осудува. Суешноста, славољубието и навредливоста се негови основни алатки со кои се служи, за да се истакне самиот себе си, а да ги потцени другите. Прикажувајќи голема љубов, почит, и внимание посебно таму каде што сака да ги оствари интересите го покажува своето лицемерство. Внимателен и претпазлив кон оние од кои зависи, за да не му се заниша „столчето“ на власта. Ограничени во знаењето софистицираните менаџери преземаат погрешни потфати, кои пак го оневозможуваат напредокот на организацијата. Со своите вешти манипулативни игри итро ги заобиколуваат неочекуваните прашања. Работат зад грб,

¹⁴¹ <http://www.mobbing.mk/index.php?p=6>

¹⁴² Проф.д-р Трајче Мицески „Менаџмент и лидерство“ авторизирани белешки, Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година, стр.158-163

непрестано обвинувајќи ги другите, одејќи до тој степен што им подметнуваат и грешки само да ја сузбијат конкуренцијата. Со тимот составен од луѓе должници, неспособни кадри кои верно го следат секаде, си го чисти патот за остварување на неговите амбиции и интереси. Моберот успесите на организацијата си ги препишува на себе си, а неуспехот на другите. Нема доверба во неговите поддржувачи (следбеници), иако соработува со нив. Длабоко во себе ја крие можноста некој да посегне по неговата позиција. Во организацијата соработува со оние кои му се покорни, лојални и верни послушници. За разлика од неговите лојални послушници, тој самиот е нелојален, бидејќи кога ќе е најде во „тесно“ вината ја префрла на членовите од неговиот лојален тим. Прикривајќи ја својата себичност, успехот на организацијата пред надворешни лица си го препишува на себе, а пред својот тим истакнува дека успехот е заеднички. На овој начин уште еднаш доаѓа до израз себичноста и лицемерието на моберот. Живее со постојан страв од конкуренцијата која доаѓа од неговите лојални послушници. Штом почувствува дека некој му „застанал на патот“, моберот губи самоконтрола и така вознемирен почнува да применува различни тактики на пресија. Со својата неумереност, нестабилност и безобзирност настапува многу лукаво за да ја оствари целта што ја има зацртано. Користејќи манипулации, измислици, лаги, клевети, подметнувања (местенки) знае да направи и нечовечки постапки, оставајќи жртви зад себе. Упорен во остварување на зацртаната цел не се срами и не се лути и ако биде навреден или омаловажен од луѓето од кои зависи. Но, подоцна ќе си ги наплати овие омаловажувања, бидејќи е злопамтило и во момент, кога најмалку се надеваат тој ќе им зададе „тежок удар“. Применувајќи го додворувањето како тактика, разните привилегии и дарувањето знае да им влезе под кожа на оние од кои зависи, за крај, да ги отфрли кога ќе заклучи дека не му се повеќе потребни. Една од главните карактеристики за моберот е пријателството од интерес. Пријатен е со оние од кои зависи и има интерес, а непријатен со другите. Иднината ја гледа како состојба во која со здружување на силите на вработените ќе си го постигне личниот интерес. Мислејќи дека планираното е исто со она што ќе се оствари знае да го изненадат непредвидените ситуации, бидејќи моберот многу плитко гледа на иднината. Моберот нагласувајќи ја позицијата, улогата, титулата настапува од висина, моќност и влијателност. Ги дели луѓето на подобни и

неподобни. Преферира да ги наградува верните и послушни кадри, а другите ги критикува, омаловажува и потценува. Ги заплашува со своите постапките бидејќи го стравот во нивните срца. Потчинетите ги заплашува со разни лукави методи и манипулативни игри. На самиот крај можеме да кажеме дека моберите тешко можат да се препознаат, бидејќи нивното вистинско лице се крие зад тони и тони шминка, која секојдневно ја освежуваат со нивните софистицирани методи (шминки).

Глава четврта

4. Препознавање на моберите и на мобинг жртвите

4.1. Видови мобери

Најчесто моберите се личности со нарушени особености. Тоа се помалку способни, но моќни личности без капацитет за љубов, радост, игра, креативност, давање и делење. На нив многу лесно им се придружуваат понеспособни луѓе во страв да не станат жртва, се идентификуваат со агресорот, односно застануваат на негова страна. Со мобингот ја прикриваат својата немоќ во некоја друга сфера од својот живот (најчесто приватниот, во бракот или семејството), формирајќи околу себе група во која ја докажуваат својата моќ и важност за сметка на жртвата.

Често моберите чувствуваат можна загрозеност, односно некој вид на инфериорност во својата средина¹⁴³. На тој начин си осигуруваат доминантна позиција или го тргаат тој што им стои на патот до успехот. Неретко тоа го прават од личен страв дека нема да бидат ценети или дека самите ќе станат нечија жртва. Некои мобери тоа го прават свесно, со намера да наштетат на другите или да ги присилат да ја напуштат работната средина. Тоа го прават кога се чувствуваат загрозено (на пример, поради кариерата). Или во ситуациите кога постои вишок на работна сила, па менаџментот презема начини како да се реши од работниците (на пример, и одредува работни места далеку од дома и не и ги плаќа работните трошоци. Но, често мобинг-однесувањето започнува несвесно (на пример со груби или вулгарни шеги кои ја навредуваат жртвата), бидејќи не знаат поинаку да се однесуваат.

Во тешки времиња некои организации „жртвеното јагне“ го избираат заради внатрешните проблеми и напнатата ситуација. Во основа можат да се истакнат шест профили на мобери и тоа: властољубец, итар лицемер, манипулатор, претпазливек, психопат (социопат) и жртва (полжав)¹⁴⁴.

Властољубец

- во себе крие јака желба да стигне до некаква функција, т.е. положба,

¹⁴³ Не случајно е кажано дека позади секоја препотенција постои некоја импотенција.

¹⁴⁴ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година, стр.191

- користи разни средства, начини и методи да се одржи,
- за него „целта ги оправдува средствата“,
- лицемер и измамник,
- лансирач на „пробни балони“ за наумената цел,
- располага со „доушници и лесни души“.

Итар лицемер

- премногу е љубезен кон оние од кого зависи,
- селективно љубезен кон подредените,
- покрај своето внимателно однесување и глумење успешност, ги користи пофалбите од неговите соработници за градење на авторитет,
- често ги критикува своите колеги кои го „имаат прочитано“,
- ако некој од неговите соработници го открие во неговите скриени зловни намери, ги убедува дека тој е жртвата,
- кога се повикува на одговорност, глуми невиност и ја префрла вината на други,
- во работната средина секогаш сака да држи сè во свои раце и да биде во центарот на вниманието.

Манипулатор

- иако, не е професионално квалификуван за позицијата што ја зазема, сепак, тврди дека е бидејќи се наоѓа во близина на професионалец,
- вешто користи туѓи искуства или совети за да докаже дека е способен за функцијата,
- на секаков можен начин настојува да се прикаже како многу успешен,
- често им се заканува на соработниците, доведувајќи ги до послушност,
- им глуми верност на соработниците или на надредените, но кога ќе ги искористи и ќе увиди дека не му се потребни ги отфрла итн.

Претпазливец

- доста е внимателен во својата потесна специјалност,
- претпазлив е во дискутирањето или презентирањето на некоја материја, односно знае вешто да прочита нешто или да премолчи за нешто што не е во негов интерес,
- иако е емоционално студен, глуми чувствителност,
- вешт е во организирањето прослави или средби кои ќе ги искористи за лично истакнување,

- вешт е да организира состаноци преку водачите на синдикалните или другите организации во негов интерес, а тој да не присуствува на состанокот,
- често сопствените грешки им ги препишува на другите.

Психопат или социопат

- нападен и арогантен со жртвите, а кон останатите внимателен и љубезен, студен и пресметан,
- добар глумец, за него не вредат законите и моралните норми,
- често можат да се фатат во некои криминални дејствија,
- тие кои го откриваат, веднаш стануваат негови жртви и сите сопствени (не) дела им ги префрла на нив,
- во основа е бесчувствителен, безобзирен и секогаш смета дека е во право,
- во многу ретки и неочекувани ситуации, лесно може да „пламне“ и да излезе надвор од контрола, покажувајќи го вистинското лице итн.

Жртва или полжав

- познат е по своите лигавења при барање помош, поткрепа или препораки,
- често станува слуга и жртва кај наредените или влијателни личности кои можат да решаваат за неговата судбина,
- умеат да се снајдат во средината, станувајќи од една страна нечија жртва, а од друга страна голем и успешен „менаџер“.

4.2 Постапки со кои се врши психички терор врз жртвата

Според истражувањата на Leymann¹⁴⁵ секој вработен во текот на својот работен век има 25% шанси да биде барем еднаш жртва на мобинг. Тој што го практикува мобингот има свесна намера да му наштети на вработениот или на самиот крај го присили да ја напушти работната средина. Чувството на загрозеност, љубомора и завист може да ја разорат желбата да се елиминира некој колега особено ако постои верување дека неговата елиминација води кон напредок во нивната кариера. Група од вработени поради внатрешни проблеми, нервози и љубомори можат да изберат еден вработен „жртвено јагне“ на кое ќе покажат дека се посилни и способни.

¹⁴⁵ Лејмановата страна <http://www.Leymann.se>

Истражувањата на Gilioli, A. и Gilioli.R.¹⁴⁶ покажале дека, како жртви на мобинг претежно се јавуваат следниве видови на личности:

- личности кои по природа се чесни и заради нивното преферирање на чесност, ги пријавуваат неправилностите во работата,
- телесни инвалиди,
- млади луѓе кои само што се вработиле, а покажуваат способности за напредок или пак повозрасни и смели луѓе пред пензионирање, кои се одликуваат со посебно изразени способности,
- лица кои бараат поголема самостојност во работата или подобри работни услуги,
- лица кои наскоро би можеле да станат вишок на вработени, заради нивни претходни замерки или конфликти со моменталните раководители,
- многу креативни лица кои предлагаат промени и со тоа ја пореметуваат постојаната состојба,
- последните вработени во претпријатието,
- лица кои имаат друго (поинакво) етничко или религиско потекло,
- болни или ексцентрични лица.

Постапките со кои се тероризира т.е. се врши психичко малтретирање на жртвата, се изразуваат преку еден вид на напади и истите, можат да се поделат како напади во: комуницирањето, социјалните односи, репутацијата, професионалноста, здравјето на жртвата и сл.

1) напади во комуницирањето (дискусиите, разговорите)

Честопати, при организирани разговори или дискусии со групи на вработени, доколку жртвата почнува со дискусии, истата се прекинува во дискутирањето (разговорот), и/или се одбиваат и невербалните контакти со истата. Се избегнуваат погледи, не се забележуваат знаци, кревање на рака за вклучување во разговор и сл. Во работната средина жртвата не може да дојде до збор или постојано е прекинувана во зборувањето.

2) напади во социјалните односи

Жртвата постојано се изолира, никој не и се обраќа, сите се однесуваат како да ја нема, не ја повикуваат на состаноци и неформални дружења со колегите. Ја игнорираат како да не постои. Ја исклучуваат од социјалните случувања на работа (забораваат да ја поканат на прослави, забави, ја

¹⁴⁶ Gilioli, A., Gilioli, R. (2000.) *Cattivi Capi, Cattivi Colleghi*. Milano: Mondadori.

игнорираат за време на паузите). Го прекинуваат разговорот во моментот кога влегува во просторот

3) напади на личната репутација на жртвата

Се измислуваат разни приказни за жртвата и нејзиниот приватен живот, озборување, измислување негативни коментари за личните особини, карактеристики на жртвата и сл. Исмевање и шеги на сметка на говорот, држењето, одењето и однесувањето. На основа на изгледот, приватниот живот, националност, пол, раса, вера и сл. Ширење непроверени гласини, клевети, погрдни зборови, обид да се засрами жртвата. Оптоварување со измислени сексуални интриги.

4) напад на квалитетот на професионално поле

Постојаните критики и приговори, навреди претерана контрола, ниски оценки за работата, појавата на жртвата да не ѝ се даваат работни задачи, ѝ се одземаат основните средства за работа, работен простор, телефон, компјутер - синдром на празно биро и се даваат задачи несоодветни за професионалната квалификација (задачите се или прелесни или претешки и ја бараат од жртвата способноста која ја нема, со цел да се натера жртвата да згреши), пренатрупување со работа и одредување на краток рок - синдром на пренатрупано биро, постојано менување на работните задачи. Жртвата се преместува во канцеларии подалеку од останатите колеги. Добива само бесмислени задолженија и работни обврски кои се под нејзините професионални квалификации ѝ даваат задачи на кои не може да одговори, нема соодветни квалификации или стручност, постојано добива нови работни задачи кои се надвор од описот на работното место. Постојано е изложена на критика. Жртвата се обвинува за пропусти, кои објективно и не се случиле, за она што моберот намерно го елиминирал или оштетил. Нетемелено се обезвреднуваат резултатите од работата на избраната жртва. И се скратуваат важни информации

5) напади на здравјето на жртвата

Жртвата се присилува да ги извршува задачите кои го нарушуваат нејзиното здравје, не ѝ се дозволуваат слободни денови и годишен одмор ѝ се закануваат со физички напад, а во некои случаи жртвата, дури и сексуално се злоупотребува.

4.3 Однесување карактеристично за моберот и жртвата

Психичкото малтретирање на работното место се однесува на проблемите на поединецот, групата, работната организација и општеството. Моберите не ја почитуваат жртвата ниту на приватен, ниту на професионален план. Психичкото малтретирање е присутно во сите видови на организација и во сите подрачја каде вледее автократизам и може да се појави во големите и малите претпријатија и во приватна и во државна сопственост. Опсежните истражувања во Скандинавските земји покажаа дека тоа е повеќе застапено во непрофитните организации како здравството и школството¹⁴⁷.

Мобингот не е вид на организациски конфликт со чии решавање се отвара простор на позитивни промени. Спротивно на тоа, тој е последица на нерешавањето на секојдневниот судир и намерно одржување на ситуација на неразбирање и непријателска комуникација. Моберот го потценува трудот на жртвата, неговата работа, неговата стручност, лично или ја критизира, исмејува и озборува и не ја третира подеднакво со колегите од нејзиниот ранг. Често ја игнорира и контролира жртвата со ограничување на нејзината компетентност, контрола на работното време со вербални и невербални негативни пораки, со закани дека ќе го загуби работното место или статусот (тргање од работното раководно место), присилно пензионирање и сл. Жртвата редовно не може да ги искаже своите способности и се ускратуваат информациите, се оневозможува нејзино професионално усовршување, односно го спречуваат нејзиното напредување.

Во некои установи психичкото малтретирање се манифестира со оневозможување на општествените односи, со напад (атак) на личниот углед на жртвата. Моберите ја оневозможуваат професионалната расправа и изнесува дилема и без притоа да води сметка за вработените, нивните работни услови, здравјето и задоволството од работното место. Со тоа меѓучовечките односи во работната организација редовно се лоши и владее страв, насилство и непримерна контрола.

Сите наведени облици на однесување не мора да бидат присутни истовремено за да стане збор за мобинг, туку доволно е било кој облик на такво

¹⁴⁷ Jaška Z. Psihološki teror na radnom mjestu kao zdravstveni problem. Liječničke novine 2004;32:21-5.

однесување кој се појавува подолго време со различен интензитет и комбинации е тогаш станува збор за психичко малтретирање или мобинг. Мобингот е нужно законски да се санкционира.

4.4. Влијанието на мобингот врз жртвата, фамилијата и пријателите

Идентификацијата на непријателските активности резултира со разбирање на структурата на мобинг процесот. После, тоа станува јасно дека овие активности, иако негативни се користат во одредени случаи, кои не секогаш по себе имаат чисто негативен карактер. Тоа во најголема мера најпрво се сведува на нормално интерактивно однесување кое во подолг временски период прави значителни промени претворајќи се во опасно оружје за комуникација. Во системската употреба на непријателски активности во овој вид на интеракција предизвикува развој на многу стереотипен мобинг процес. Поради овој начин на концептуализација, типологијата на активности може да се развива и подели на пет категории во зависност од ефектите (влијанието) што го има врз жртвата.

Резултатите собрани од неформални интервјуа и хеуристичка анализа се: *ефектите за можноста на жртвата да комуницира соодветно*: менаџментот не им дава никаква можност да комуницираат, замолчени се, има вербален напад против нив во врска со работните задачи, вербални закани, вербални активности со цел да бидат отфрлени.

Ефекти за можностите на жртвата да одржи социјални контакти се: колегите не зборуваат со нив подолго или дури им е забрането од страна на менаџментот да разговараат со нив, изолирани се во една канцеларија далеку од другите, едноставно да испратите некого во Коверти,¹⁴⁸ односно да се однесувате како тој да е отсутен, да не постои итн.

Ефекти за можностите на жртвата за одржување на неговиот личен углед се: озборувањето на жртвата, другите ве гледаат со потсмев, други се забавуваат (прават шеги на ваша сметка) за хендикепот или етничкото потекло (наследство) или пак за вашиот начин на движење или зборување.

¹⁴⁸ "sent to Coventry" или во превод „да испратите некого во Коверти“ “За да испратите некој во Ковентри е еден британски идиом што значи да се отстрани некој, обично со тоа што не се разговара со нив. Да се испрати до Ковентри да се смета личноста како да е отсутна.

Ефекти за професионалноста на жртвата се: (не им се даваат никакви работни задачи или доколку им се дадат тие се со помало значење итн.)

Ефекти врз физичкото значење на жртвата се: (давање на опасни работни задачи, физички закани, а некогаш сте и физички нападнати или пак сте активно сексуално вознемирувани.)

Идентификувани се вкупно 45 различни активности што се користат во мобинг процесот. (Се гледа во LIPT¹⁴⁹ прашалникот на Leymann.). Листата на предмети е статистички анализирана со помош на фактор анализи од страна на Niedl, 1995; но исто така и Zapf¹⁵⁰ et al., 1996 сведувајќи ги на слични категории. Мора да се нагласи дека со овие активности главно се опишани непријателските интеракции и нивното извршување во северниот дел на европските земји. Истражувањата спроведени во Австрија Niedl, 1995 дадоа поддршка на претходната хипотеза дека некои однесувања може да се користат во одредени култури, додека други не можат да се применат во северниот дел на европските земји. Knorz and Zapf¹⁵¹ (1996) имаа објавено голем број на други однесувања од јужниот дел на Германија, користејќи притоа квалитетни интервјуа. (LIPT прашалникот или Лејманов попис на психолошкиот терор), тоа се користи во сите студии како што ги споменавме погоре, со исклучок на норвешките студии каде се користат различни методи на истражување.

Влијание врз мобингуваната индивидуа: За поединецот, мобингот е високо деструктивен. Ние може да се прашуваме зошто личноста не ја напушта организацијата. Но, како што човек станува повозрасен (старее), неговата способност да пронајде работа се намалува. Ова веројатно е причината за уште еден од многуте факти, насловени како оние кои предизвикуваат ПТСН (Пост трауматско стресно нарушување), бидејќи жртви на мобинг се ретко помлади од 40 години (Leymann & Gustafsson, 1996). Ризикот дека лицето што е предмет на професионалната позиција ќе стагнира или дури е зголемен во негативна конотација (ова е убаво објаснето во студијата на Knorz & Zapf,

¹⁴⁹ LIPT прашалникот или Лејманов попис на психолошкиот терор

¹⁵⁰ Niedl, Klaus. (1996): Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. . In: Zapf & Leymann (Eds.): Mobbing and Victimization at Work . A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology. 2.

¹⁵¹ Zapf, Dieter, Knorz, Carmen. & Kulla, M. (1996): On the relationship between Mobbing Factors and Job Content, Social Work environment and Health Outcomes. In: Zapf & Leymann (Eds.): Mobbing and Victimization at Work . A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology. 2

1996).¹⁵² Протерувањето од работното место лесно може да се претвори во ситуација во која индивидуата без да се прашува односно е на сила протерана од пазарот на трудот (e.g. Grund, 1995). Гледано од оваа перспектива, дополнителни негативни влијанија ќе бидат најверојатно откриени во идните истржувања.

Понатаму ќе го презентираме и разгледаме мобинг случајот на Ева од Хајнц Лејман (*Heinz Leymann*) корегирани од Сју Бакстер (*Sue Baxter*). Претпоставениот (управителот, супервизорот) на кантината на голем затвор, отишол во пензија и било потребно да се најде негов наследник. Потенцијалниот работодавачот и персоналот на одделот биле на исто мислење: можноста треба да се искористи за да донесат одредени промени. Во кантината било потребно да штедат, а во исто време и да дадат подобра понуда, односно поздрава храна. Едно лице со соодветното образование и обука било пронајдено. Таа се вработила и станува дел од кујната каде што имало шест готвачки - кои многу добро знаеле како да се подготви просечен крем сос, (но немале некое креативно решение. Неизбежна била појавата на конфликт кој наскоро избувнал. Се поставува прашањето како новиот менаџер кој само што влегол во кујната ќе продолжи со посакуваните промени, без поддршка на работниците? Никој не ги информирал готвачите за секоја планирана промена освен самиот менаџер. Новите методи за подготовка на храна биле целосно чудни за нив. Идејата за да се обезбеди одредба за соодветна обука и курс се разбира дека никогаш не му текнале на претходниот работодавач. Готвачите верувале дека сите овие нови идеи доаѓале лично од Ева, нивната нова менаџерка. Ова било причина која предизвикала вработените да се свртат против неа. Започнале со озборувања и со спротивставувања. Дури и фактот дека имала ментално хендикепирано дете бил насочен против неа и дека нејзиниот карактер бил одговорен за тоа. Имало континуирана жестока дискусија. Готвачите не биле подготвени да ја слушаат Ева и нејзиното делегирање на задачи, со редовно преземање на мерки што резултирало со разлики во мислењата. Тоа било потврда дека Ева отишла предалеку во однос на опсегот на нејзината одговорност, што всушност не е вистина. Во неколку наврати, Ева се обидела да добие опис на нејзините

¹⁵² Zapf, Dieter, Knorz, Carmen. & Kulla, M. (1996): On the relationship between Mobbing Factors and Job Content, Social Work environment and Health Outcomes. In: Zapf & Leymann (Eds.): Mobbing and Victimization at Work . A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology. 2.

обврски од затворските власти. Топ менаџмент го одбил нејзиното барање и нејзините континуирани барања биле толкувани како непочитување и непокор. Тука треба да се има на ум, дека описот од природата на ваквата работа е всушност, метод преку кој највисокото раководство (топ менаџментот) можат да го изразат тоа водство на сите нивоа. Со дефинирањето на институционалната хиерархија на централно ниво, како и дефинирање на различни области на одговорност, предвидено е дека на работодавачот му е неопходен контролен механизам, преку кој различните области на одговорност може да имаат влијание. Во случајот на Ева, единственото нешто што се случило е дека највисокото раководство се почувствувало нападнато од нејзините барања и затоа почувствувале потреба да се одбранат. Овој легитимитет на говачите ја измалтретирал Ева како што се толкува ситуацијата и од највисокото раководство кои биле „на нивна страна“, односно на страна на вработените. Вознемирувањето продолжило и се развило во сериозен мобинг процес, при што Ева на крајот целосно го изгубила својот авторитет. Острите аргументи биле секојдневно присутни. Еден од врвните менаџери кој случајно чул некоја расправија ја повикал Ева за да му поднесе извештај. Кога Ева влегла во салата за состаноци, забележала, односно се почувствувала како да стои пред некој вид на суд, каде што не ѝ била дадена шанса да ја објасни ситуацијата, и притоа била остро критикувана. Топ менаџментот и наредил да си земе боледување, кое што било потврдено од лекарот на затворот. После две годишното боледување Ева на крајот ја загубила својата работа. Таа никогаш повторно не нашла друга работа.

Овде ни е претставен класичен пример на мобинг состојба која се одвива на пониското хиерархиско ниво од страна на врвниот менаџмент. Всушност врвниот менаџмент имал замисла новиот менаџер на кантината во затворот да биде лице кое ќе ги намали трошоците при подготвувањето на храната, а притоа храната да биде поздрава. Ново поставената менаџерка требала да им организира обука на вработените во кантината за да се зголеми квантумот на нивното знаење, да се равие креативноста при подготвувањето на храната за да се добие поквалитетен и поздрав производ. Но, со самото тоа што изостанала обуката, се јавува конфликт, кој понатаму прераснува во мобинг состојба. Вработените здружени вршат мобинг на нивната нова менаџерка при тоа напаѓајќи ги како нејзините професионални способности така

и нејзиниот личен углед, нејзиниот приватен живот, нејзиното семејство. Неподдршката од страна на врвниот менаџмент кој не излегол во пресрет на барањата на Ева уште повеќе ја влошува состојбата. Минувајќи од една во друга фаза во мобинг прецесите, после отворениот конфликт кој Ева го имала со врвниот менаџмент, таа е пратена на боледување, за на крај да дојде и да го напушти и работното место. Траумите што Ева - мобинг жртвата ги добива сè до тој степен што таа не можела да се опорави за да најде нова работа. Според мене ова е комбиниран (вертикално-хоризонтален) мобинг на врвниот менаџмент со примеси на емотивен мобинг кој доаѓа од подредените. Основната грешка ја прави врвниот менаџмент што не организирал обуки и посета на семинари и други едукативни содржини кои ќе ги научат вработените да бидат покреативни во својата работа како и нивната грешка проценка за поставување на вистинските луѓе на вистинските места.

4.5. Сериозноста на психолошките проблеми на пост-мобинг состојби

Некои непријатни настани од нашето минато остануваат врежани во нашите души. Можеби најважно од сè е што сеќавањето во тие мигови оживува до најситниот детаљ. Секогаш кога ќе погледнеме или слушнеме некој детаљ што нè асоцира или присетува на непријатниот настан веднаш стануваме напрегнати, нè фаќа паника, сè како резултат на сеќавањето што живее некаде потвесно во нас.

Сите овие реакции психијатрите ги третираат како симптоми на посттравматското стресно нарушување (post-traumatical stress disorder PTSD или посттравматско стресно нарушување ПТСН). Суштината на оваа траума е во неможноста да се отргне од сеќавање највпечатливиот детал на психичкото малтретирање. Сеќавањата претставуваат интензивни перцептивни искуства-слика, звук, тон или мирис, врискање или ненадејно замолчување на жртвата¹⁵³. Според невролозите овие впечатливи мигови се трансформираат во сеќавање што се вградуваат во нервните емоционални насоки.

¹⁵³ Според Д-р Спенсер Ет, детски психијатар и специјалист за ПТСН кај деца.

Симптомите настануваат кога ќе се надразни амигдалата¹⁵⁴ која влијае врз силните спомени на траматските мигови да продолжат да продираат во свеста. Како такви, траматските сеќавања стануваат ментални „прекинувачи“ подготвени да алармираат и за најмалото навестување дека ќе се повтори непријатниот настан. Феноменот „прекинувач“ е основна карактеристика на сите видови емоционални трауми, вклучувајќи ја постојаната и болна физичка злоупотреба на работното место.

Секоја траматска случка вградува во амигдалата ваков вид на сеќавање. Илјадници луѓе секоја година преживуваат слични несреќи и многу од нив завршуваат со некои видови емоционални повреди кои оставаат траги во мозокот. Актот на психичкото малтретирање е поопасен од природните катастрофи, бидејќи за разлика од жртвите во природните катастрофи, жртвите на психичкото малтретирање имаат чувство дека намерно се избрани како цел на злоставувачот (малтретирачот). Самиот овој факт ја уништува вербата на луѓето и чувството на сигурност во надворешниот свет. За миг светот станува опасно место во кое луѓето се потенцијална закана за нивната сигурност. Суровоста на луѓето остава траги во сеќавањето на жртвите заедно со стравот кој може да биде предизивикан од нешто што и во навестувањето асоцира на напад¹⁵⁵.

Печат на стравот во сеќавањето, односно како последица, зголемената претпазливост може да остане цел живот, како што покажале студиите за преживеаните од холокаустот.¹⁵⁶ Посттраматското стресно нарушување (ПТСН) претставува опасно нервно намалување на границата на

¹⁵⁴ **Амигдалата** е жлезда во форма на бадем, која кај луѓето е со меѓусебно поврзани структури, налегнува на церебралното стебло и се наоѓа во близина на лимбичниот прстен. Постојат две амигдали, по една од секоја страна на мозокот, припиени до мозочната кора. Човековата амигдала е релативно голема споредена со амигдалата кај нашите еволутивни предци-приматите. Амигдалата е магацин на емоционалната меморија и тоа дава голема важност. Животот без оваа жлезда е живот кај кој се губи смислата за личноста. Од неа покрај чувствата зависат и сите страсти. Без оваа жлезда нема ниту тага ниту солзи. „Емоционална интелигенција“ Данијел Големан прво издание 2006 Клуб Матица Скопје превод од “Emotional Intelligence” Daniel Goleman, стр.31

¹⁵⁵ Примери за ПТСН кај жртвите на злосторството дал Dr. Shekky Niederbach, психолог од Victims’ Counseling Service, Brooklyn, „Емоционална интелигенција“ Данијел Големан прво издание 2006 Клуб Матица Скопје превод од “Emotional Intelligence” Daniel Goleman, стр.257

¹⁵⁶ Педесет години откако преживеале прегладнетост, колежи и убивања на најблиските, како и постојаниот страв во нацистичките логори сеќавањата живеат и ги прогонуваат. Околу три четвртини од нив изјавиле дека сè уште се исплашени од сеќавањата на некои детали: слики на униформите, тропането на врата, лаењето на кучињата или чад од оцакот. Шеесет проценти од луѓето изјавиле дека и после половина век сеуште мислат на холокаустот, а многу од нив имаат и кошмари. Еден од преживеаните рекол: „Ако сте поминале низ Аушвиц, а немате ноќни мори, значи не сте нормални“. „Емоционална интелигенција“ Данијел Големан прво издание 2006 Клуб Матица Скопје превод од “Emotional Intelligence” Daniel Goleman.Стр. 258

чувствителност за време на опасноста кога личноста во најтривијалните моменти реагира како да е загрошена. Циклусот на чувствата при емоционалниот напад, кога импулсивното чувство ќе го надвлее рационалното е погубен, бидејќи остава силен печат во сеќавањето. Колку се сурови, пострашни и шокажни случките кои ја дразнат амигдалата сеќавањето потешко исчезнува. Невролошката основа на овие сеќавања најверојатно е последица од суштинските мозочни хемиски промени кои принудуваат на „брза подготвеност“ среде најминорното навестување на стравот.¹⁵⁷

Откритијата за посттравматско стресно нарушување се базираат врз последиците од една случка, но слични трауми настануваат и од суровостите кои се поднесуваат со години, како што се случај со психичкото, емоционалното и физичкото малтретирање на личностите.

Група истражувачи од Националниот центар за ПТСН (National Center for Post –Traumatic Stress Disorder-PTSD) ги извршила најдеталните испитувања во врска со мозочните промени. Според нив и д-р Денис Чарни¹⁵⁸ жртвите со премногу тешки трауми никогаш неможат да останат исти од биолошки аспект. Секој неконтролиран стрес има подеднакво биолошко влијание. Бидејќи, доколку луѓето за време на катастрофа можат да сторат нешто, да имаат контрола, тогаш тие многу подобро поминуваат од некои други кои се потполно немоќни.¹⁵⁹ Беспомошната личност подоцна е многу поподложна на посттравматско стресно нарушување. Тое е чувството дека животот ви е загрозен и дека не можете ништо да направите за да се спасите – во тој момент започнуваат промените во мозокот.

Како симптом на посттравматско стресно нарушување може да се јави и несоницата. Основните симптоми за стекнатиот страв - вклучувајќи ја најинтензивната форма на посттравматско стресно нарушување, можат да се протолкуваат со промените на лимбичните врски со амигдалата, истакнуваат

¹⁵⁷ Le Doux го предложи предметот за научно истражување, бидејќи ваквите сеќавања извонредно долго траеле: "Indelibility of Subcortical Emotional Memories" Journal of Cognitive Neuroscience, 1989,1, str.238-43.

¹⁵⁸ Dennis Charney односно Д-р Денис Чарни психијатар од Јејл и директор на клиничко-невролошкиот центар во National Center

¹⁵⁹ Д-р Џон Кристал (Dr.John Krystal – директор на центарот Laboratory of Clinical Psychopharmacology: според кој доколку замислиме дека некој човек е нападнат со нож и кој знае како да се одбрани преоѓајќи во акција, додека друга личност во иста ситуација помислува дека е немоќна да се справи дека е совладана.

невропсихјатрите.¹⁶⁰ Д-р Џон Кристал истакнува дека основната промена на лимбичните врски со амигдалата настанува во locus cereleus, структура што ја регулира мозочната секреција на две супстанции (адреналин и норадреналин) наречена катехоламин.¹⁶¹ Овие невротропикалии влијаат врз движењето на телото во случај на опасност. Излучувањето на катехоламинот остава исклучително интензивни траги во сеќавањето. Кај посттравматското стресно нарушување овој систем станува хиперактивен, излучува дополнителни дози мозочни супстанции, како вид реакции во ситуациите кога воопшто нема опасност, но на некој начин асоцираат на почетна траума. Се смета дека промените кај овие мозочни врски настануваат поради ПТСН, симптоми кои се манифестираат со: анксиозност, страв, зголемена претпазливост и вознемиреност, подготвеност за реакција „бори се или бегај“ и создаваат неизбришливи траги од силни емоционални сеќавања.¹⁶² Според истражувањата на д-р Чарлс Немеров (Dr. Charles Nemeroff), психијатар од Duke University зголеменото количество на CRF¹⁶³ влијае врз претераните реакции. Излучувањето на CRF влијае да при повторување на слични случки од минатото, не обземат исти чувства како и во периодот на почетната траума. Симптоми со кои се манифестира се: облевање на пот, страв, треперење, лазење на морници, а може да дојде и до flashback¹⁶⁴. Кај луѓе со зголемено лачење на CRF реакцијата при изненаденост ќе биде претерана. Следната низа

¹⁶⁰ Најдобриот труд за промените на мозокот од аспект на ПТСН и улогата на амигдалата се наоѓа во: Dennis Charney et.al., "Psychobiologic Mechanisms of Posttraumatic Stress Disorder", Archives of General Psychiatry, 50 април, 1993, стр. 294-305

¹⁶¹ Goleman, Daniel. (1996): Emotional Intelligence - Why it Can Matter More than IQ. London: Bloomsbury, page 260

¹⁶² Некои податоци за мозочните промени предизвикани од травма, се добиени по пат на експеримент кога на вьетнамските ветерани со ПТСН, им е вбризан јохимбин (јохимбинот бил ставан на врвот од стрелата на страната на Индијанците од Јужна Америка со цел да го оневозможи пленот да напаѓа). Во мали дози јохимбинот ја блокира работата на рецепторот што инаку има улога на сопирачка за катехоламините. Во поголеми дози, им оневозможува на рецепторите да го почувствуваат излучувањето на катехоламините; резултат е зголемено ниво на катехоламин. Со инјекцијата се оневозможува работата на „сопирачките“ за страв, па јохимбинот предизвикал страв кај девет од петнаесет пациенти со ПТСН, а живописни сеќавања, кај шест. Еден од ветераните халуцинирал дека се урнал хеликоптер со многу прав и силен блесок; на друг ми се причинило дека експлодирала нагазна мина на која налетал џипот со неговите другари; истата сцена го прогонувала во ноќните кошмари, а се сеќавал на тоа над дваесет години. Опитот со јохимбинот го водел Dr. John Krystal, директор на Laboratory of Clinical Psychopharmacology, во National Center for PTSD, West Haven, Conn, VA Hospital.

¹⁶³ Тој е основен стресен хормон што го излучува телото за да може во случај на опасност да биде подготвено за реакција „бори се или бегај“. Промените влијаат врз зголемена секреција на хормонот-особено во амигдалата, хипоталамусот и во locus cereleus – от подготвувајќи го телото за нереална опасност.

¹⁶⁴ Ретроспектива или принудена повторлива меморија е психолошки феномен кај една индивидуа која наеднаш моќно повторно доживува некое искуство од минатото или се јавуваат некои елементи од минатото. Овие искуства можат да ве направат среќни, тажни, возбудливи или пак да се јави некоја друга емоција. Овој термин се користи тогаш кога меморијата ве повикува намерно и тоа е толку интензивно „реално време“.

од промени се создава во мозочниот опиоден систем кој излучува ендорфини кои служат за зголемена отпорност на болка. И овој систем станува хиперактивен. Нервната патека е поврзана со амигдалата и церебралниот кортекс. Опиодите се мозочни хемикалии кои служат за ублажување на болката, слични како опиумот и други наркотици. Кога нивото на опиод се зголемува („мозочен морфиум“) кај луѓето се јавува зголемена толеранција на болката. Нешто слично се случува и кај посттравматското стресно нарушување¹⁶⁵. Промените во излучувањето на ендорфинот доведуваат до нови невролошки промени кои се предизвикани при повторената траума. Овде доаѓа до отстапување на одредени чувства. На овој начин се толкуваат многу „негативни“ психолошки симптоми кои се одамна забележани кај случаи на посттравматско стресно нарушување: ахедонија (неможност да се доживее задоволство) и општа емотивна „тапост“, чувството дека сте одвоени од животот или не ве интересираат туѓите чувства. Оние кои се блиски со вакви луѓе нивната незаинтересираност може да ја доживеат како отсуство на емпатија. Следна можна последица е дистанцирањето, како и неспособноста да се сетат на значајни моменти, часови, па дури и денови од траматските настани. Невролошките промени поврзани со посттравматското стресно нарушување, може да предизвикаат личноста да стане поподложна на дополнителни трауми. Оние лица кои како мали биле изложени на благ стрес, подоцна во животот се многу почувствителни, отколку оние кои не доживеале стрес и мозочни промени предизвикани од траумата. Тоа е причината поради која кај една личност се појавува посттравматско стресно нарушување, а кај друга не, иако биле изложени на ист вид психичко малтретирање.

¹⁶⁵ Слично се случува и во случајот на ПТСН: на пример во текот на еден експеримент, на борците во Виетнам им е покажан еден специјално монтиран, петнаесетминутен филм, со сцени од борците во филмот *Platoon*. Една група борци примила инјекција со налоксон, супстанција што го блокира ендорфинот; по гледањето на филмот, тие не покажале промена во чувствителноста. Но, во групата што не примила блокатор на ендорфинот, чувствителноста на болка се зголемила за 30%, што укажува на поголемо излучување на ендорфин. Истата сцена поинаку дејствувала на оние што не боледувале од ПТСН. Тоа укажува на тоа дека нервните клетки што го регулираат излучувањето на ендорфинот (кај пациентите со ПТСН), се претчувствителни или хиперактивни – ефектот се појавил само тогаш кога пациентите биле изложени на нешто што ги посетувало на почетната траума. Во тие моменти амигдалата прва ја проценува емоционалната важност на она што го гледаме. Испитувањето што го извел Dr. Roger Pitman, психијатар на Харвард. Што се однесува до другите симптоми на ПТСН, слична мозочна промена не се случува само принудно, туку може да ја предизвика ситуација што потсетува на траматски настан. Питман открил дека стаорци во кафез, изложени на шок, ја излучуваат истата ендорфинска аналгеза како и борците на кои им бил прикажан дел од филмот *Platoon*. Кога стаорците по неколку изминати недели, биле вратени во кафезот во кој доживеале шок, повторно биле чувствителни на болка како и при самиот опит, иако постапката не била повторена. Види: Roger Pitman, "Naloxone-Reversible Analgetic Response to Combat-related Stimuli in Posttraumatic Stress Disorder", *Archives of General Medicine*, June, 1990. Види и :Hillel Glover, "Emotional Numbering: A Possible Endorphin-Mediated Phenomenon Associated with Posttraumatic Stress Disorder and Other Allied Psychopathologic States", *Journal of Traumatic Stress*, 5.4.1992.

Амигдалата е подготвена за опасност, а кога вистинската опасност во животот уште еднаш ќе се повтори нејзините аларми се засилуваат. Сите претходни невролошки промени овозможуваат помош за да се изборат со кобните и застрашувачки опасности кои ги забразуваат промените.

Нормално е човек за време на опасноста да биде подготвен на сè, да стане отпорен на болка и телото да му биде во состојба да издржи физички напори и да биде нечувствителен на она што што во друга пригода би била само потресна случка.

Но, овие краткорочни предности стануваат трајни проблеми кога мозокот до таа мера ќе се измени што предностите стануваат предиспозиции слично на оние кога менувачот на брзини во автомобилот секогаш е во најголема брзина. Доколку за време на траумата амигдалата и мозочните области што се поврзани со неа, прифатат нов поредок, оваа промена во надразнувањето ќе значи дека во животот сè може да стане опасност, дури и во најтривијалните мигови.

Постојат два авторитативни психијатриски прирачници за дијагнози. Едниот од нив што ќе го презентираме е изменет од страна на американската психијатриска асоцијација. Другиот (ICD¹⁶⁶-10) е објавен од страна на WHO¹⁶⁷ во Женева. Упатствата за пост-травматскиот стрес, според американскиот DSM¹⁶⁸ се поделени во пет групи на критериум¹⁶⁹: посттравматско стресно нарушување (ПТСН) група на критериуми А, ПТСН група на критериуми В, ПТСН група на критериуми С, ПТСН група на критериуми D, ПТСН група на критериуми Е.

Според посттравматското стресно нарушување од групата на критериуми А¹⁷⁰, поединецот бил сведок за нешто, надвор од човековото искуство кои се обидуваат сериозно да загрозат нечиј живот или физичкиот или психичкиот

¹⁶⁶ ICD International Classification of Diseases, или МКБ е меѓународна стандардна класификација за сите општи епидемиолошки, разни здравствени управувања со цели и клиничка употреба. Тие вклучуваат анализа на општата здравствена состојба на групи население и за следење на инциденцата и преваленцата на болеста и други здравствени проблеми во однос на другите варијабли како што се карактеристиките и околностите на поединците засегнати од надоместот, распределбата на ресурсите, квалитет и упатства.

¹⁶⁷ World Health Organization 2003, Светската здравствена организација (СЗО) е специјализирана агенција на Обединетите нации (ОН) што се занимава со меѓународното јавно здравје. Таа е основана на 7 април 1948 година, со седиште во Женева, Швајцарија и е членка на Обединетите нации за развој на групи. Како свој претходник, на здравствената организација беше една агенција Лига на народите.

¹⁶⁸ DSM: Washington, DC: American Psychiatric Association.

¹⁶⁹ World Health Organization. (1992). The ICD-10 Classification of Mental and Behavioural Disorders. Geneva, Switzerland

¹⁷⁰ Според верзијата од 1987 година.

интегритет на личноста. Тие претставуваат сериозна закана или повреда на нечии деца, партнер или дури и блиски роднини или пријатели; ненадејно и големо уништување на еден дом; да се види личност која е штотуку повредена или убиена за време на некоја несреќа или насилен акт; или да се биде сведок на целиот тек на овие настани.

Посттравматско стресно нарушување - критериум група В: траматскиот настан постојано е оптоварен на еден од следниве начини: навраќање, инсистирање на болно присетување на сликите од настаните, враќање на кошмарите на настанот, индивидуата може ненадејно да глуми или да почувствува како траматскиот настан се повторува (доживува чувство дека настанот повторно се случува, илузии, халуцинации и разеденителни епизоди, дури и оние кои се случуваат додека се будат од сон или пак се под влијание на дроги), интензивна психолошка непријатност во присуство на појавите кои симболизираат или пак се слични на некои аспекти од траматскиот настан, како што може да се доживее на годишнината на немилиот настан.

Посттравматско стресно нарушување - критериум С се манифестира преку тоа што поединецот постојано избегнува стимули кои можат да бидат поврзани со траумата или покажува општо газење на способноста да регистрираат емоционално кое не е својствено пред траумата и кое се манифестира на три од следниве начини: се прават напори за да се избегнат мислите и чувствата кои се поврзани со немилиот настан, се прават напори за да се избегнат активностите или ситуации кои предизвикуваат сеќавања на траумата како и неможност да се сетат на некои важни аспекти од траумата (психогена амнезија), се чувствува намален интерес за важни активности, чувство на недостаток на интерес или протерување од другите, лимитирано (ограничено) влијание, како што е неможноста да се негува односно да се гаи љубов, чувства, чувство дека нема да има иднина, не очекува да има кариера, да се ожени, да има деца и да живее долго.

Посттравматско стресно нарушување – на групата на критериум D, се манифестира преку постојани знаци на хиперсензитивност (кои не биле присутни пред траумата) и се прикажани во најмалку два од следните случаи: потешкотии да заспијат или мачно спиење, раздразливост или изливи на бес, потешкотии во концентрацијата, напната претпазливост, претерани реакции на неочекувани надворешни стимули, физиолошки реакции во присуство на

настани кои симболизираат или се слични на некои аспекти на траматскиот настан.

При посттравматско стресно нарушување¹⁷¹ – на групата на критериуми Е: нарушувањата мора да бидат присутни за најмалку еден месец (со симптоми од горенаведените групи В, С и D)

При посттравматско стресно нарушување – на групата на критериуми F: нарушувањето има големо влијание врз секојдневието што го поминуваме со семејството со работниот живот и други социјални настани.

Според истражувањата на Leymann,¹⁷² многу од пациентите покажувале високи вредностите на посттравматско стресно нарушување.

Општото анксиозно растројство се манифестирало преку диференцијација на психосоматски симптоми на стрес на три групи во однос на соматските тензии (мускулна напнатост), последователни симптоми на хормоналната активност (автономен нервен систем, хиперактивност) и симптоми кои укажуваат на когнитивните ментални активности или дефекти (напнатост, будност и хиперсензитивност).

Општото анксиозно растројство се изразуvalo во најмалку 6 од следните 18 симптоми во врска со анксиозните чувства (при што не вклучува симптоми кои само се поврзуваат со напади на паника) и тоа:

Во врска со мускулната напнатост се појавува: растрепереност, нервоза, несигурност, болка во мускулите, немир и невообичаен замор. Во врска со хиперактивноста на автономниот нервен систем се манифестира со: глад за воздух (немање доволно воздух) или чувство за недостаток на здив, срцебиење или забразан пулс, потење или влажни односно суви раце, сувост на усните, вртоглавица, чувство на болест, дијареа или други гастроинтестинални тешкотии, ненадејно чувство на топлина, односно на студ, честа потреба за мокрење, тешкотии во голтањето или „грукта во грлото“. Во врска со напнатоста, будноста и хиперсензитивноста нападнати се: претерување на некои надворешни стимули, потешкотии во концентрацијата или „целосно испразнет ум“, потешкотии во спиењето или мачно спиење и раздразливост.

¹⁷¹ American Psychiatric Association. (2000). Diagnostic and statistical manual of mental disorders (Revised 4th ed.). Washington, DC

¹⁷² Leymann, H. "The Mobbing Encyklopaedia, Bullying: Whistleblowing. Information about Psycho terror in Workplace .1992 <http://leymann.se/>

4.6. Метод на дијагностицирање (препознавање) на мобинг жртвата

Голем број на меѓународно познати добро документиран дијагностички инструменти што се користат во психијатријата на катастрофи може да се користат и за испитување на мобинг жртвата.

Како попознати дијагностички инструменти се користат следниве: кратката психијатриска скала за оценување (BPRS¹⁷³ by Overall & Gorham), спиењето и будноста (во лабораторија на Институтот во Каролина), општата здравственост на прашалникот (GHQ by Goldberg, 20-version), депресијата на Beck, влијание на скалата на настани (IES by Horowitz et al. 15 version), Пост травматската скала на симптоми (ПРСС од Malt), Middlesex Hospital Questionnaire (MHQ, 40-version), Оригиналната ПТЧН дијагноза според DSM and ICD-10.

1. Кратката психијатриска скала за оценување Overall и Beller во 1984 година објавила две статии и тоа: „Кратката психијатриска скала за оценување (BPRS) во Geropsychiatric (геропсихијатриско) истражување: I.Фактор структура на болнички единици“ и „Кратка психијатриска скала за оценување (BPRS) во Geropsychiatric (геропсихијатриско) истражување: II. Претставник на профилот на шаблони“ (Beller & Overall, 1984).

2. Спиенето и будноста (во лабораторијата на Каролина институтот): Прашалникот кој се користи претставува скратена верзија и се користи во лабораторијата за спиење во Институтот во Каролина. Иако, клиничкото искуство на прашалникот е богато не постојат метрички или статистички истражувања кои се однесуваат на валидноста или сигурноста на прашалникот.

3. Општата Здравственост на прашалникот (GHQ by Goldberg, 20-version): Оригиналната верзија на прашалникот се состои од 60 прашања. За дијагнозите на Лејман прашалникот се скратува на 20 прашања. Валидноста на прашањата е извршена од страна на норвешките истражувачи и тоа Malt во 1989 година¹⁷⁴, ја потврди „Валидноста на општата здравственост на прашалникот во примерокот на случајно повредени возрасни“ и истражувачот Holen во 1990 година ја потврди валидноста преку „Долгорочното проучување на преживеаните од катастрофата“. Оригиналната студија е спроведена од

¹⁷³ Brief Psychiatric Rating Scale (BPRS by Overall & Gorham - an expert observation rating scale:

¹⁷⁴ The Validity of the General Health Questionnaire in a Sample of Accidentally Injured Adults" and by Holen (1990), "A Long-Term Outcome Study of Survivors of a Disaster." Оригиналната студија беше спроведена од страна на Goldberg and Williams (1988), "A User's Guide to the General Health QuestionnaireÖ.

Goldberg во 1985 година), „Идентификување на психијатриска болест меѓу Општите Медицински Пациенти“ и Goldberg и Williams во 1988, ја потврдија валидноста“ на „Прирачник за корисници за Општите Здравствени Прашања”.

4. Попис на депресијата на Beck ¹⁷⁵ 13-та верзија. Прашалникот постои во различни верзии. Оригиналната верзија има 21 прашање, но оној што е користен во дијагнозите на Leymann е скратен на 13 прашања. Првата публикација е издадена во 1961 година од Beck, Ward, Mendelsohn, Mock and Erbaugh.

5. Влијание на скалата на настани (IES by Horowitz 15 version): Скалата на прашалникот претставува продлабочување на критериумите содржани во условите за дијагноза во психијатриски дијагностичкиот прирачник DSM III R (1987) на кој била и базирана првичната скала. ¹⁷⁶ Скалата е проценета од страна на Zilberg, Weiss и Horowitz (во 1982), во Психијатрискиот институт Langley Porter во Универзитетот на Калифорнија, Сан Франциско. Скалата е објавена во својата оригинална верзија од страна на Horowitz, Wilner и Alvarez (1982), „Влијанието на скалата на настани: Мерка за субјективна катастрофа”.

6. Пост трауматската скала на симптоми (PTCC-10 од Malt): Скалата е опишана кај Raphael, Lundin и Weisaeth (во 1989 година), по наслов „Метод за истражување на студијата која ги проучува психолошките и психијатриски аспекти на катастрофата“.

7. Middlesex Hospital Questionnaire¹⁷⁷ (MHQ, 40-version). Голем број на научни статии се појавија во врска со овој прашалник. Една анкета од истражувањето се наоѓа во Crown Sidney „Прашалникот на болницата во Middlesex во Клиничкото истражување: Преглед на Pichot & Olivier-Martin, 1974). А поновната статија се наоѓа во Palleschi, Nicolau, Biagi & Nardini (1990), " Прашалникот на Болницата во Middlesex има спроведено Студија за внатрешни и реципрочни корелации помеѓу Психодијагностичките скали¹⁷⁸.

8. Оригиналната ПТСН дијагноза според DSM and ICD-10: Оваа листа на критериуми е директно земена од овие два дијагностички прирачници и се користи како дијагностички преглед на седумте прашалници споменати погоре.

¹⁷⁵ Beck's Depression Inventory (BDI by Beck, 13-version)

¹⁷⁶ По кој и оваа скала е оценета од Zilberg, Weiss and Horowitz (1982), at the Langley Porter Psychiatric Institute at the University of California, San Francisco. Но, скалата првично беше објавена од страна на Horowitz, Wilner and Alvarez (1982), "Impact of Event Scale: A Measure of Subjective Distress".

¹⁷⁷ Прашалник што го применувала болницата во Middlesex, 40 верзија

¹⁷⁸ MMPI: Study of Internal and Reciprocal Correlations Between the Psychodiagnostic Scales.

Постапката на утврдување на дијагнозата била спроведена кај пациент кој бил подложен на професионално социјална амнезија. Ова вклучува хронолошки опис на траматскиот тек на настаните кои се случиле во текот на изминатите години. Анамнезата послужила како основа на критериумот на дијагноза покажан во делот А, под услов дијагнозата да покаже психолошки траматски повреди. Овие анамнези биле извршени за време на интервјуата кои траеле приближно од 4 до 10 часа. Пациентите биле информирани дека дијагнозата ќе биде изведена со помош на стандардизирани прашалници.

Во текот на интервјуата, најнапред се пополнувал прашалникот и по пополнувањето, пациентот бил известен за типот на информациите што при тоа биле собрани. Покрај тоа, пациентите веднаш биле информирани за резултатите од нивните одговори. Прашалникот бил оценуван веднаш и континуирано, додека се одвивало самото интервју. Дури и дијагностичките потврдни прашања во врска со падот на сексуалниот интерес, тешкотиите во врска со донесувањето на одлуки, тешкотии во започнувањето на секојдневните обврски, како и другите тешкотии што ги чувствува, на пациентот веднаш ќе му се даде објаснување за значењето на неговата депресивност. Пациентот не треба да се остава со neodговорени прашања во врска со тоа што навистина значат неговите одговори за нивната емоционална состојба.¹⁷⁹

Овој метод на истовремено дијагностицирање и темелно информирање на пациентот за карактерот и значењето на нивните одговори кои се смета дека може да дадат придонес за одредување на првата когнитивна бихевиорална терапија, дури и како рана прва фаза на контактот со пациентот. Дијагнозата одзема приближно 2 до 4 часа време за да биде завршена. Исто така, пациентите се информирани за значењето на различните групи на дијагнози на ПТСН и како тоа доведува до психосоматските симптоми во одредувањето на дијагнозата на групата Д.

Личноста како дијагностичка можност е многу важен поим кој е извлечен од прирачници за психијатриски дијагнози. Таа се однесува на тоа дали личноста на мобингуваниот поединец е од некое значење.

Многу често се слуша теоријата дека малтретираните лица, треба да го обвинуваат општествениот фактор дека е предизвикувач на мобинг ситуации. Овој поим е исто така многу широко распространет меѓу професионалците.

¹⁷⁹ Некои примери од дијагнозите може да се најдат на Лејмановата страна <http://www.Leymann.se>

Но, сè до денес, емпириското истражување за мобингот кај возрасните, кое е започнато во 1982 година, сè уште не е во можност да ги корелира причините за мобинг процесот со личноста на жртвата. Други слични истражувања во врска со мобингот се правени кај децата во училиштата (од страна на норвежанецот Olweus во 1993), кои исто така не покажале било каква конекција.

Кај изјавите на ICD¹⁸⁰-10 и DSM-II-R според кои ПТСН во хронична фаза може да резултира со постојани промени на личноста. Само Светската здравствена организација СЗО или WHO во прирачникот од 1992 година ICD-10 ги опишува типичните симптоми кои се најдени кај лица кои страдаат од хронични ПТСН (ICD-code F 62.0). Според клиничките опсервации на Leymann, се чини дека овие промени резултираат со тоа што во една од двете преовладуваат ефектите на анксиозност (во ретки случаи во двете), или пак сериозна депресија или сериозна опсесија. Забележани се поединци со двата вида на симптоми, всушност главно тоа се лица кои по неколку години се обидуваат да се заштитат себеси, сè уште страдаат од долго и секојдневно малтретирање на работното место.

Во клиничката работа Heinz Leymann има модифицирано и проширен опис на ICD-10 симптоми. Во следнава листа на симптоми, со ѕвездичка (*) се означени симптоми кои се првично наведени во ICD-10. Бидејќи опсесијата, како главна карактеристика е секогаш придружена со одредени депресивности и обратно, симптомите што следат може да се најдат кај многу пациенти. Всушност, тоа се симптомите на постојаните промени на личноста.

Постојаните промени на личност главно каде преобладава опсесијата се:

1. Непријателски и сомнителен однос кон околината .*
2. Хронично чувство на нервоза дека се во постојана опасност .*
3. Задолжителна фиксација на сопствената судбина до степен што ја надминува границата на толеранција на луѓето во околината и води кон изолација и осаменост.
4. Преосетливост во однос на неправдите и постојана идентификација со страдањата на другите на скоро секогаш задолжителен начин.

Постојани промени на личноста каде главно доминира депресија се:

¹⁸⁰International Statistical Classifications of Diseases. ICD-10, означува Интернационална статистичка класификација на болести. Оваа класификација е развиена од страна на Светската здравствена организација или World Health Organization (WHO).

5. Чувството на празнина и безнадежност .*
6. Хронична неможност да се доживее радоста од обичните настани во секојдневниот живот.
7. Постојан ризик од дрога или психофармацевтска злоупотреба.

Постојната промена на личноста со дополнителни симптоми кои укажуваат на тоа дека поединецот си има поднесено оставка од самиот себе од ситуацијата во која се наоѓа се:

8. Поединецот се изолира себеси. *
9. Лицето не чувствува дека тој или таа е дел од општеството (ефект на оттуѓување).*
10. Лицето покажува циничен став кон светот.

Очигледно, повеќе не е можно да се процени оригиналноста на личноста на жртвата во текот на хронична фаза на ПТСН. Тоа може да биде дијагностицирано како уништување на личноста.

Откако кај лицата со ПТСН се покажа истиот синдром, а со тоа и исто однесување и миксот на симптоми (имено синдром, кој се нарекува хронично ПТСН), кои се заеднички за оние професионалци, кои не се обучени да го дијагностицираат ПТСН лажно се претпостави дека одреден тип на личности се под влијание на тешкотии од насилните настани, мобинг, се земени како заложници, силување, катастрофа итн.

Реактивната депресија ќе ја препознаеме по следниве карактеристики: состојба на тага, недостаток на иницијатива, ниска енергија и ниската самодоверба.

Реактивната опсесија ќе ја препознаеме по следниве карактеристики: упорни, повторливи и нападни мисли, голема енергија да го следат целите на „горчлив крај“ (со други зборови: спротивно на депресија).

Глава петта

5.Справување и превенција од мобинг состојби

5.1. Последици од мобингот

Мобингот постои откако постои и човечкиот род и желбата за власт, понижувањето, љубомората, зависта и омразата. Големата конкуренција на пазарот, глобализацијата, организациските промени (приватизацијата, соединувањето, реструктурирањето, информатизацијата), економската криза, новата економија, несигурноста на работните места и очекувањето на флексибилност од работникот, веројатно е дека доведоа до зголемување на зачестеноста на мобинг во последните 30 години. Можеме да се запрашаме што е причина, а што последица, односно дали лошите работни услови се пријател на мобингот и го поддржуваат, притоа создавајќи работна клима која го поттикнува непријателското однесување или појавата на психичко малтретирање ги труе и уништува работните организации?¹⁸¹ Одговорот е дека сите тие причини, фактори можат да бидат и причини и последици. Последиците од мобингот, најпрво се забележуваат кај жртвите на мобинг состојбите и тие се манифестираат врз здравјето како на поединците, така и на работната организација и општеството.

Последиците од мобингот по здравјето може да ги групираме во три категории и тоа: промени во социјално емотивната рамнотежа, промени во психофизиолошката рамнотежа и пореметување во однесувањето¹⁸². Значи континуираните мобинг состојби можат да предизвикаат здравствени последици, кои обично се манифестираат како: физички последици, емоционално пореметување и бихевиорални симптоми.¹⁸³

Промените на социјално емоционален план ги вклучуваат промените во расположението, анксиозност, присуство на општа тага, криза за плач, постојано се размислува за проблемите, чувство на деперсонализација, социјална изолација, недостаток на интерес за членовите на семејството и други луѓе, емоционална оттуѓеност. Значи *емоционалното пореметување* се

¹⁸¹ A. Kostelič, Martič, Privatna praksa u Poliambulantni doktora Davi, Milano, Italija

¹⁸² Andreja, Kostelič- Martič, Mobing: „Psihičko maltretiranje na radnom mjestu“ Školska knjiga, Zagreb, 2005, str.131

¹⁸³ Vrančić, I. (1998.) Zdravstvena psihoilogija I posao. U: Havelka, M., ur. Zdravstvena psihologija. Jastrebarsko: Naklada Slap:31.

манифестира преку симптомите на: депресијата, burn-out синдромот (синдромот на прегорување), емоционална празнина, чувство дека се губи смислата за живот, анксиозност, губење на мотивацијата и ентузијазмот, апатија, хипоманија, пореметување во адаптацијата и др.

Бихевиоралните симптоми се манифестираат преку симптомите на: иритабилност, проективност, некритично ризично однесување, губење на концентрацијата, заборавеност, експлозивност, грубост, претерана чувствителност на надворешни стимули, бесчувствителност, ригидност, постојана преокупираност со работата, семејни проблеми, развод на бракот, суицидни дејствија и др.

Кога станува збор за жртвата, психолошкиот терор може многу сериозно да ги загрози нејзината психичка и телесна состојба. Можни се промени на телесните потешкотии, зачестени главоболки, пореметување на спиењето, пореметување во дигестивниот систем, вртоглавица, чувство на притисок во градите и недостаток на воздух, намалена кинестатичка чувствителност и сл.

Физичките последици се манифестираат преку симптомите на: хроничниот замор, проблеми во дигестивниот систем, прекумерна телесна тежина или слабеење, несоница, различни болни синдроми, намален имунитет, зголемена потреба од алкохол, седативи, цигари и др.

Значи, промените се видливи и во однесувањето - хетеро или автоагресија, пасивност, намален или зголемен апетит, зачестено користење на алкохол и цигари, лекови, пореметување во сексуалната активност и сл.

Покрај, мобингот личноста може да биде соочена и со економските проблеми, односно отказно решение и барањето на ново вработување како и пореметување на семејните и социјалните односи и врски.

Последиците се уште поголеми кога станува збор за двоен мобинг, кој се јавува во случај кога загрозената мобинг жртва нема да ја добие поддршката од страна на семејството. Треба да истакнеме дека феноменот мобинг не е само проблем на моберот и на мобингуваниот поединец, туку тој станува проблем и внатре во самата работна организација нанесувајќи огромни економски и други последици во самата фирма. Со самиот мобинг доаѓа до намалување или до пад на ефикасноста и продуктивноста на вработените, зголемување на трошоците околу ангажирање на адвокати и евентуалните надокнади на

штетите (обештетувања), исто така доаѓа до нарушување на угледот и реномето на фирмата.

Здравствените последици предизвикани од мобингот најчесто се дијагностицираат како пореметеност во адаптацијата (прилагодувањето) или посттравматскиот стресен синдром, иако не се исклучени ниту дијагнозите како што се големи депресивни епизоди, општо анксиозно пореметување, панично пореметување со агрофобија и друго. Сите претходно наведени последици од мобингот доведуваат до намалена ефикасност и ефективност на работното место¹⁸⁴.

Истражувањата на Kompier¹⁸⁵, Jokić и Begić¹⁸⁶, покажуваат дека на сплеткарењето, поткопувањето и понижувањето со цел да се елиминира непожелниот од колективот, се троши многу повеќе енергија отколку на самата работа за која се прима плата.

Мобингот неретко доведува до потполно психичко и телесно исцрпување, што никако не смее да се меша со т.н. синдром на согорување на работата.

Синдромот на согорување или тлеење на работа се однесува на долготрајната изложеност на стрес предизвикан од природата на работата која се извршува (доктор, социјален работник, психолог, судија, полицаец и сл.), додека психичкото малтретирање произлегува од пореметените (нарушените) меѓусебни односи и намалената комуникација меѓу вработените.

Иако симптоматологијата е слична, треба јасно да се одредат причините на незадоволството, како би можело исправно и конструктивно да се вклучиме во решавање на сопствениот и општ проблем. *Burn out* - от или *прегревањето* е психолошка реакција на „долгорочна исцрпеност и намален интерес“ и може да трае со месеци или години за да излезе на површината¹⁸⁷.

Всушност, *burn out* - от е прогресивно губење на иделизмот, енергија, смисленост и сопствената работа кои ги доживуваат луѓето во услужните професии како резултат на фрустрација и стрес на работното место.

¹⁸⁴ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година, стр.192

¹⁸⁵ Kompier, M. (1999.) The psychosocial work environment and health – what we know and where should we go? Scan J. Work Environ Health; 28:1.

¹⁸⁶ Jokić-Begić, N., Kostelić-Martić, A., Nemčić-Moro, I. (2003.) «Mobbing – moralna zlostavljanja na radnom mjestu». Socijalna psihijatrija., vol. 31/1:25-32.

¹⁸⁷ "Burn-Out: The High Cost of High Achievement." Dr. Herbert J. Freudenberger with Geraldine Richelson, 0-385-15664-2, 1980 Терминот Burn-Out, за прв пат е дефиниран од страна на американскиот психоаналитичар Herbert J Freudenberger во 1972 година, кој истакнал дека, Burnout е „демонот роден во општеството и времето во кое живееме и нашата тековна борба да инвестираме во нашите животи со значење“.

Прегревањето на работата не е исто како и заморот. Заморот не вклучува промена на ставовите кон работата и однесувањето спрема клиентите. Прегревањето исто така се поврзува со многуте негативните емоции, како на пр. депресијата, недостатокот на сила, незадоволството, стравот, несоодветниот квалитет на живот и безнадежното губење на самодовербата, невозможните проценки и донесување на одлуки, емоционалната исцрпеност, чувства на неможност за совладување на емоциите поради постојана и долготрајна изложеност на стресни ситуации, деперсонализација – патолошки промени во доживувањето на сопствениот идентитет.¹⁸⁸

Денес, во литературата се наведуваат повеќе од 70 конкретни активности со кои се врши вознемирување на работното место, со што се предизвикуваат серија штетни последици: по личноста, по компаниите и по државата.

Значи, мобингот остава последици на: самата жртва, работната организација и општеството¹⁸⁹.

Од аспект на жртвата мобингот се изразува преку: намалување на ефективната работа, оневозможува напредок, гушење на креативниот труд, загрозување на здравјето, почесто отсуство од работа, напуштање на работното место и др.

Во работната организација се забележуваат нарушени меѓучовечки односи, нема работна клима, се демотивираат способните и креативни кадри, намалување на ефективноста и ефикасноста, лоши резултати во работењето, подолгорочно прикриено мобингување во работната организација води кон нејзино затворање односно ликвидација на работната организација.

Од социјален или општествен аспект се забележува малодушност кај вработените, стекнување на неправилно искуство, ширење на синдром на уништување и други негативни состојби кои се шират во општеството.

Меѓутоа добро изградениот менаџер треба да биде како лекар во работната организација т.е. веднаш да го лоцира и дијагностицира мобингот и да го сопре неговиот поход во фирмата.

¹⁸⁸ "The Burnout Cycle." *Scientific American Mind*, 15552284, 2006, Vol. 17, Issue 3

¹⁸⁹ Проф.д-р Трајче МИЦЕСКИ „Менаџмент на човечки ресурси“ Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година, стр.192

5.2. Законски регулативи против мобинг состојби во поедини земји и нивното искуство

Иако систематичната акција на создавањето на здрава и сигурна работна средина со цел да се осигура почитувањето на човечкото достоинство, приватност и личниот интегритет на вработените, веќе подолго време претставува приоритет за европските и меѓународни организации, досега не е прифатена ниту една официјална меѓународна дефиниција за малтретирањето на работното место. Само мал број на земји, членки на ЕУ донесоа закони кои се директно насочени кон спречување на оваа појава. Во странската литература се користат различни термини за да се именува оваа појава. Така на пример, поимот „мобинг“ (*“mobbing”*) се користи во Шведска, Германија и Италија, терминот „морално вознемирување“ во Франција (*moral harassment, harcelement moral*), терминот „насилство“ или „агресивност на работното место“, (*workplace violence or aggression*) како и „малтретирање на работното место“ (*workplace bullying*) се користи во САД и Велика Британија. Во оптек се уште некои термини како што се „злоупотреба на работата“, (*“work abuse”*) и терминот „виктимизација на работа“, (*“victimization at work”*), како и „психички терор или вознемирување“, (*psychological terror or harassment, violenza psicologica*). Терминот „mobbing“ кој се почесто се користи кај нас во јавноста, најчесто ги подразбира само постапките кои не се само физички, туку се и од психичка природа, кои се повторуваат во текот на одреден временски период и кои со своите последици водат кон понижување на жртвите.

Само девет европски земји, во кои спаѓаат Франција, Шведска, Норвешка, Финска, Данска, Холандија, Белгија, Швајцарија и Србија донеле посебни закони за борба против психичкото малтретирање на работното место, додека во повеќето земји како што се Германија, Ирска и Велика Британија се користат постоечките одредби од кривичните и граѓански права.

Со оглед на тоа што мобингот е негативна појава за психичко малтретирање на работно место и општо во животот, многу земји преземаат законски активности против мобинг состојбите.

Во тој поглед ќе го истакнеме искуството во поедини земји како што се: Хрватска, Германија, Шведска, Франција, Белгија, Србија и ЕУ регулативата.

Во *Хрватските натписи* се истакнува дека, задоволниот работник, кој има добри работни услови¹⁹⁰ и пријатна работна клима е богатство за секоја работна организација.

Здружението за помош и едукација за жртвите на мобинг е основано во 2004 година во Загреб и е прво здружение кое почнало да се занимава со проблемот за мобингот во тој регион. Во работата на Здружението се вклучиле угледни стручњаци од областа на медицината, правото, психологијата и психијатријата¹⁹¹, кои во својата секојдневна работа се среќаваат со жртвите на мобингот и кои заедно со нив го освестуваат овој проблем во јавноста.

За да се докаже дека станува збор за мобинг, мора да се докаже дека постои причинска врска помеѓу штетното однесување и последиците, т.е. мора да се докаже дека станува збор за напад кој трае подолго време (најмалку шест месеци) во соодветни временски интервали (најмалку еднаш неделно) кои систематски следат и се со цел да уништат некого, а кои доведуваат до штетни последици.¹⁹² Долготрајната изложеност на мобинг секогаш доведува до сериозни здравствени последици вклучувајќи го зголемениот ризик од развој на телесни и психички болести. Мобингот не е дијагноза, но може да доведе до разни пореметувања. Лицата изложени на мобинг последиците ги чувствуваат целиот свој живот.

Основните мерки за сузбивање на мобингот пред сè се составна превенција, препознавање на проблемите и стручна рехабилитација. Работниците кои се жртви на мобингот обично молчат за малтретирањето што им се случува, а најголем проблем на кој се наидува е докажувањето дека се работи токму за мобинг. Затоа и работодавачите и работниците треба да знаат дека мобингот се казнува и дека треба да се обратат за помош. За работодавачот со закон е пропишано да во согласност со Законот за работни односи, интерните регулативи и правила се развијат постапки за да се спречи појавата на мобинг во нивните работни организации. На сите вработени е

¹⁹⁰ Vladimir Mihajlović е автор на текстот од весникот „Подузетник“ проsinac 2009 Јутарњи Лист – Загреб

¹⁹¹ Во тој поглед со свои трудови и заложби посебно се истакнуват проф.др.сц Јадранка Мустајбегович, проф.др.сц. Нада Бодирога-Вукобрат, прим.мр.сц. Елвира Коиќ мр.сц. Андреја Костелиќ-Мартиќ, Јадранка Апостоловски

¹⁹² Според г-ѓа Јадранка Апостоловски кога се зборува за мобингот, се мисли на специфичен облик на однесување кое се случува исклучиво на работното место. Значи, сите други облици на злоставување во секојдневниот живот не се нарекуваат мобинг и на тоа посебно се внимава и предупредува за да не се случи инфлација на терминот мобинг и секое злоставување да се означува со тој термин. Исто така треба да се докаже дека штетните последици (физички и психички) настанале токму поради мобинг, а не поради други сегашни или поранешни проблеми

потребно да им се гарантира достапноста на стручни лица кои ќе се занимаваат со пријавените случаи за мобинг, но тие лица треба да се непристрасни.

Според истражувањето на Здружението за мобинг од 2009 година во Хрватска помош побарале 66% од жените и 34% од мажите.

Повеќето испитаници биле на возраст од 36-50 години, а најмалку од испитаниците биле меѓу 20-35 години. Во однос на образованието најголем број од испитаниците биле со средно образование, од кои 35,3% се мажи и 45,5% се жени, со високо образование од мажите били 29,4%, а од жените 36,4%, а најмалку од испитаниците само 2,9% од мажите и 6% од жените биле со завршено основно образование. Поголемиот број од мажите биле вработени во приватни компании и тоа 52,9%, додека повеќето од жените се вработени во државните компании и тоа дури 53%. Според оваа студија, во времето на завршувањето само 42% од испитаниците не биле на боледување, додека 58% од нив биле на боледување. Испитаниците од двата пола во поголемиот дел пријавиле дека биле изложени на недокажани (неосновани) тврдења против нив од кои 67,6% се мажи и 74,2% се жени¹⁹³. Тоа значи дека, сè уште, синдикатите, НВО и здруженијата во Република Хрватска за борба против мобинг упорно се борат за да се донесе Закон за заштита од мобинг¹⁹⁴. Сè почести се појавите на мобинг, а треба да се обезбеди една здрава и успешна работна средина и услови за работа.¹⁹⁵ Иако во Хрватска, сè уште не постои посебен закон за мобинг, завршени се 17 правосилни судски процеси.

Во *Германија*, психичкото малтретирање на работното место претставува растечка закана за здравјето и продуктивноста на работниците. Па, едно од најважните прашања што постојано се поставува е справувањето со него.

¹⁹³ На неодамнешната завршна конференција на регионалниот Проект за мобинг што се одржа од 23-26 октомври во Макарска, Република Хрватска, г-дин Крешимир Север во име на независните хрватски Синдикати истакна дека проектот „Мрежа за здравје и заштита при работа“ е значајна тема за обработка која го носи клучот на работата. Работата без плата, работа на одредено, прекувремени неплатени саати, злоставување и заштита при работа.

¹⁹⁴ Според нив работниците секогаш се жртви, бидејќи Владата на Хрватска воглавно се грижи за заштита на околината, заштитата на децата, финансира во земјоделството, прехраната и слично што секако е добра работа, но кога се работи за работникот и условите под кои тој работи, секогаш недостасуваат финансиски средства и конкретна поддршка што никако не треба да биде случај. Не се размислува на човекот, се штеди и на човекот и на работниците.

¹⁹⁵ Г-ин Јозо Сарач-претставник на Владата на Република Хрватска со посебно внимание ја истакна потребата од заштита на работниците од мобинг (нарушување на достоинството), при што ја истакна потребата од поактивно вклучување на сите субјекти во општеството со цел да им се помогне на жртвите да се информираат за оваа штетна појава. Со цел заштита на достоинството, здравјето, недопустливоста и неприфаќањето на односите кои продуцираат мобинг, тој изрази поддршка на работата на учесниците на Конференцијата и во таа насока го поздрави предлогот на синдикатите и НВО, да се испита можноста за санкционирање на мобингот со кривичниот законик.

Најмалку три различни непријателски активности може да бидат вклучени, одделно или во комбинација – морално малтретирање, дискриминација (на пример врз основа на возраста, полот, расата или статусот на миграцискиот статус и физичко насилство). Центарот на напорите за спротивставување на малтретирањето и насилството на работното место лежи во трите главни пристапи¹⁹⁶: законодавството, анти-мобинг договорите и колективните договори. Во однос на законодавството се вклучени четири видови на право и тоа специфични закони, друго индустриско законодавство што вклучува референци за овој проблем, други закони во индустријата или производството и други општи закони (кривични или граѓански).

Во однос на вториот пристап за санкционирање на мобингот голем број на анти- мобинг договори се веќе на работните места во Германија. Главните точки од модел текстот на германската синдикална федерација¹⁹⁷ се: забрана за малтретирање, санкции, мерки за подобрување на климата на работното место, право на жалба, фази на постапката на жалба, композиција на жалбите или поплаките на работното место до Комитетот, лица за контакт на работното место и кодекс на однесување.

Членовите на Работничкиот совет во Германија се единствени во ставот дека ниедна личност на работното место во компанијата не треба да страда од несреќа (неповолност) на работа, поради нејзиното поколение, религија, националност, потекло, возраста, пол, сексуална ориентација, лични карактеристики, политички или синдикални активности или ставови. Сите членови на претпријатието поради тоа се повикани да се воздржат од мерките кои би можеле да го попречат слободниот развој на личноста на поединецот или би можело да биде сфатено како малтретирање или навреда. Особено, тоа треба да обезбеди дека:

- никој не е способен да се искаже себе си или да разговара со своите колеги и претпоставени ако е ограничен.
- никој не е способен да ги одржи општествените односи ако е нарушено неговото здравје.
- никој не е способен да ја одржи општествената положба ако е оштетен.
- никој не е сексуално малтретиран со зборови, гестови или дела.

¹⁹⁶ <http://www.mobbingopdewerkvloer.nl/documenten/Mopping%20up%20mobbing.pdf>, Ian Graham Journalist

¹⁹⁷ Колективниот договор против психичко малтретирање според моделот на германската синдикална федерација разработен од Ian Graham – новинар.

- никој не треба да биде дискриминиран или понижен преку работните задачи што му се доделени.
- никој не треба да биде изложен на физичко насилство или на работни услови штетни по здравјето.

Прекршоците кои претходно ги споменавме се сметаат како сериозна повреда на работното место. Личностите кои се строго прекорувани и го поддржуваат таквото однесување ќе бидат казнети или отпуштени од работа.

Мерки за подобрување на климата на работното место се состојат во одржување на курсеви за менаџери и супервизори (надзорници или контролори) на секои три години. Работни советувања, така што секој член на советот да има право на глас во текот на проектирањето и изборот на обучувачи со право на учество на седниците.

Секој член на претпријатието кој се чувствува дека е обесправен или нерамноправно третиран или му е нанесена друг вид на штета од страна на работодавачот или вработените од претпријатието има право да поднесе приговор или жалба. Нема недостатоци кои ќе се акумулираат за вработените како последица на ова. Многу упатства и кодекси на однесување биле издадени по налог на овој проблем. Често, тие се адресирани на менаџерите и имаат тенденција да се земе „најдобриот практичен“ пристап¹⁹⁸. Тие исто така може да го надолнуваат законодавството или колективните договори. Договорите на прв план за мобинг, исто така може да се решаваат преку колективните договори. Во Германија, овие пристапи се подржани од страна на националниот трговски синдикален сојуз DGB¹⁹⁹, кој објави модел текст. И од 1996 година, на германската метална индустриска унија IG Metall има вклучено десет работни договори на „партнерско однесување на работа“, за антидискриминаторски и слични прашања.²⁰⁰

¹⁹⁸ A detailed international list of codes and guidelines is included in the ILO publication.

¹⁹⁹ DGB модел договорот се наоѓа online на германската страна http://www.dgb.de/themen/mobbing/mobbing_07.htm. На IG Metall водич кои вклучуваат детални параметри за колективните договори. Потпишување против мобинг ја вклучува и сексуалната злоупотреба и насилството.

²⁰⁰ The agreements are online in German at: <http://www.igmetall.de/betriebsraete/betriebsvereinbarungen/index.html>. Workplace agreements (*Betriebsvereinbarungen*) are the secondary tier of German collective bargaining. Core bargaining, on basic pay rates, etc., takes place regionally, sector by sector. Workplace agreements add detail for individual companies or workplaces. There are two types of labour representation within German workplaces – the union representatives and the works council (*Betriebsrat*). A staff council (*Personalrat*) is a white-collar equivalent of the *Betriebsrat*. Works councillors are elected by the workforce as a whole, unionized or not, and have wide-ranging legal rights to information, consultation and participation in decision-making. In practice, most works councillors are active trade unionists, and many have previously been union representatives in the same workplace.

Причините за мобинг се широко распространети исто како и неговото влијание. Дали почетниот конфликт ќе се развие во мобинг зависи од различни фактори и околности. Причините може да лежат на работното место во организацијата (вклучувајќи менаџирање со недостатоците, работните услови, извршителите, жртвата, работната група и/или целокупниот социјален контекст – не и најмалку глобализацијата, која ја намалува сигурноста на работното место и покренува стресна работа. Советите на IG Metall за справување со мобингот ја нагласуваат превенцијата, будноста на раните знаци на предупредување, советување, групите за само помош, обуки за управување, за подигање на свеста во рамките на работната сила и соодветниот дизајн на работните процеси и работните места. Но регулативата, секако, дека има удел во играта. Прирачникот (упатството) препорачува колективен договор помеѓу работодавачот и работниот совет, „за фер однесување на работното место“. На ова IG Metall додава дека треба да се имаат во предвид следните точки:

- обврска на претпријатието е да промовира „Здравствена промоција на претпријатието“,
- принципи за фер однесување,
- изработка на Кодекс на однесување,
- општо забрана на дискриминација, мобинг и сексуалното малтретирање на работа,
- дефиниција на условите во врска со конфликтните ситуации на работа,
- листа на фер форми (облици) на конфликтната резолуција (одлука или решение),
- воспоставување на квалификации за контактните точки (службеници) за оние погодени од мобинг, со јасно исцртани задачи, овластувања и должност на доверливост на информации,
- подигнување на свеста и обуки на вработените, вклучувајќи и претпоставени,
- транспарентност во одлучувањето на работното место,
- промоција на социјалното менаџирање со компетентност преку квалификации,
- процесирање на конфликти и квалификација на вработените во проблематичните одделенија (на барање).

Пристапот на колективен договор²⁰¹, секако дека не ги исклучува правните позадини. Германија нема посебен (специфичен) антимобинг закон, но во овој случај законот треба да обезбеди јасна дефиниција–систематско непријателство, малтретирање или дискриминација помеѓу вработените или пак претпоставените.²⁰² Исто така, Уставот и законот за работното место и други закони им даваат на членовите на работниот совет широки овластувања и должности за промовирање на благосостојбата на вработените. Но, одењето на суд, значи давање на докази. IG Metall ги советува мобинг жртвите да водат дневник на инциденти кои ќе и обезбедат облик или формат како да се складираат. Целта е да се подигне свеста за проблемот мобинг и на расположливите правни средства. Значи и Германија е една од европските земји која сеуште нема донесено посебен анти мобинг закон. НВО и синдикатите детално го проучуваат мобингот, изготвувајќи разни стратегии за негово анулирање, сузбивање. Добри предлози, но сè уште не се избориле за нивно реализирање во стварноста.

Правните лекови против дискриминација при вработување и сексуалното малтретирање стануваат се почести, но законите против мобинг и насилството на работното место се сè уште ретки.

Шведска имала такви закони уште од 1993. Таа беше првата земја од ЕУ што со декрет во 1993 година го донесе законот против психичкото малтретирање со нејзините одредби за виктимизација²⁰³ при работа. Уредбата за виктимизација при работа (AFS²⁰⁴ 1993:17) која се состои од шест кратки делови и ја дефинира виктимизацијата како „повторлива осуда“ или како јасно негативни активности кои се насочени против одделни вработени кои на еден офанзивен начин се ставени надвор од работната средина.²⁰⁵ Со декрет се

²⁰¹ Според Eva Zinke, извршен член на одборот на IG Metall одговорен за здравје и безбедност,, се уште е рано да се каже дали колективните договори се ефикасни во практиката. Нивен прв приоритет сега е да се добие нов водач за нивните советници и претставници“.

²⁰² Federal Labour Court judgement of 15 January 1997, ref. PAGE 85,56 (58).

²⁰³ Виктимологија е научна студија на виктимизација, вклучувајќи ги и односите меѓу жртвите и сторителите, интеракции меѓу жртвите и системот на кривичната правда - тоа е, на полицијата и судовите и службеници- и врски меѓу жртвите и други општествени групи и институции, како што се медиумите, бизниси и општествените движења. Виктимологијата не е ограничена само на проучување на жртвите на криминалот, но може да се вклучат и други форми на кршење на човековите права. Виктимизацијата е процес на истребување и се подразбира да се најде жртва, да се казни некој неправедно, да се измами некој или да се изневери некој.

²⁰⁴ Statute book of the Swedish National Board of Occupational Safety and Health Ordinance AFS 1993:17 Victimization at work , Adopted 21st September 1993

<http://www.av.se/dokument/inenglish/legislations/eng9317.pdf>

²⁰⁵ Ordinance of the Swedish National Board of Occupational Safety and Health Containing Provisions on Measures Against Victimization at Work, Ordinance AFS 1993:17, 1 (adopted Sept. 21, 1993, entered into force

бара работодавачот да ја спречи виктимизацијата колку што е можно побрзо и да им стави на знаење дека виктимизацијата не може да се прифати.

Понатаму, работодавачот мора да има систем на место за детектирање, односно откривање и корекција на незадоволувачките услови за работа, проблемите за организација или недостаток на соработка кои можат да одведат до виктимизација. Работодавачот мора да презема „контра мерки“ по откривањето на знаците на моралното малтретирање, вклучувајќи го и спроведувањето на специјална истрага, за да се утврдат причините за недостатоците при работењето било при соработката со цел да се види начинот како е организирана работата. Конечно, работодавачот мора да има методи за помагање и поддршка на вработените кои се изложени на морално малтретирање или виктимизација.

Шведскиот национален одбор за безбедност и здравје обезбедува „Општи препораки“ за спроведување на уредбата, кои се идентификуваат како постојани организациски проблеми како главна причина за виктимизацијата.²⁰⁶ Наместо да се укажува на делата на поедини личности, препораките велат дека акцентот треба да се стави на незадоволителните услови за работа кои ја предизвикуваат виктимизацијата. Впечатокот на организациските проблеми на работното место даваат резултат на менталитет на „жртвено јагне“ каде одредени поединци се насочуваат како виновници во групата. Со препораките се идентификуваат следните последици на виктимизација: 1)негативни ефекти врз одредени вработени (на пример раздразливост, рамнодушност, високо ниво на стрес, физичка болест, злоупотреба на супстанции, психолошки реакции, мисли за самоубиство или насилство и негативни ефекти врз целата работна сила (на пример, намалена ефикасност и продуктивност, ерозија на работните правила, критика од страна на работодавачот, зголемена напнатост, зголемено отсуствување од работа, висока кадровска реализација, зголемување на ситни проблеми и постојана потрага по нови жртвени јагниња).

Уредбата за виктимизација при работа не дава никаква специфична перспектива за жртвите на мобинг.²⁰⁷ Поради тоа не е ни чудно што само

Mar. 31, 1994), <http://www.av.se/english/legislation/afs/eng9317.pdf> [hereinafter Ordinance on Victimization at Work].

²⁰⁶ General Recommendations of the Swedish National Board of Occupational Safety and Health on the Implementation of the Provisions on Measures Against Victimization at Work, in Ordinance on Victimization at Work, *supra* note 63, at 5.

²⁰⁷ See generally Ordinance on Victimization at Work, *supra* note 63.

неколку мобинг случаи се појавиле пред шведските судови, а исто така не е познато и тоа дали некој досега е осуден за мобинг по овој закон во Шведска.²⁰⁸ Сепак уредбата за виктимизација при работа е важна по препознавањето за загриженоста од појавата на мобинг на работното место и ги охрабрува дискусиите за мобинг. Шведскиот национален одбор за безбедност и здравје промовира такви дискусии дистрибуирајќи инструктивни материјали кои вклучуваат видеа, слајдови, прирачници и книги кои ги користат најмалку 300 шведски компании. Како резултат на свеста за моралното малтретирање, работодавачите во Шведска како во приватниот, така и во државниот сектор го препознаваат мобингот во нивните политики и основни напатствија.²⁰⁹ На пример, јавната установа Универзитетот на Uppsala на својата веб-страница изјавува дека не го толерира виктимизирањето на работа.²¹⁰ Тоа го обезбедува делот насловен како “Акциона програма против виктимизацијата од работа” што вклучува дефинирање на виктимизацијата, референци со прописите кои се на сила, примери со морално малтретирање на работното место, краток преглед на главните одговорности и превентивни мерки како и контакт информации и совети за виктимизирани лица. Во приватниот сектор во Indiska Magasinet, шведска фирма со четириесет и девет продавници во продажба инспирирана од мебел за домаќинство и облека во своите Кодекси на однесување предвидува забрана на секако грубо, нечовечко однесување, сексуално или други видови на малтретирања или вербална злоупотреба или други форми на заплашување.²¹¹

Виктимизацијата на работа е забранета со посебна уредба од страна на Шведскиот национален професионален одбор за медицина на трудот, здравјето и безбедноста во 1993²¹². Другата Уредба од 1993 година се однесува на „насилството на работното место“.²¹³ Во Шведска, повредите на

²⁰⁸See Olivier Truc, *La Suede, pionnier européen*, *Liberation*, Sept. 13, 1999, <http://www.liberation.com/travail/thema/spec990913/art7.html>.

²⁰⁹ See Indiska Magasinet's Codes of Conduct, <http://www.somo.nl/monitoring/reports/indiska-coc.htm> (last visited May 2, 2004) [hereinafter Indiska Codes of Conduct]; Uppsala Universitet, *An Action Programme Against Victimization at Work*, at <http://www.arbmilj.uadm.uu.se/victimization.html> (last modified July 1, 2002) [hereinafter Uppsala Action Programme].

²¹⁰ Uppsala Action Programme, *supra* note 76.

²¹¹Indiska Codes of Conduct, *supra* note 76; Indiska Website, at <http://www.indiska.com/eng/> (last visited May 2, 2004).

²¹² Ordinance AFS 1993:17. Quotations are from the official English translation, online at: <http://www.av.se/english/legislation/afs/eng9317.pdf>. The Swedish original speaks of “offensive special treatment” (kränkande särbehandling), and this has become the official Swedish term for mobbing.

²¹³ Ordinance AFS 1993:2. Quotations are from the official English translation, online at: <http://www.av.se/english/legislation/afs/eng9302.pdf>

работното место поради закани и насилство се зголемени за 80% во периодот помеѓу 1993 и 1999 година²¹⁴. Од 26 500 случаи на болести поврзани со работната средина пријавени во 2001 година, мобингот е фактор на 1250 (или 4,7%).²¹⁵ Поголемиот дел од овие (60%) од нив биле во секторите кои вклучувале директен контакт со луѓето и вработувањето на жените, посебно во социјалните услуги, здравствената заштита и образованието. Според шведската сојуз федерација LO²¹⁶, стресната работа често предизвикува мобинг. Пресметките од официјалните статистики, покажуваат зголемување на „стресот и психолошкиот притисок на работа во рамките на LO професионалните сектори во последните години.“²¹⁷ Работата и работните места мора да бидат дизајнирани за да се минимизира насилството. Секаде каде што постои ризик, „посебни безбедносни рутини“ мора да бидат на место и мора да им се “познати на сите вработени кои може да бидат засегнати од ризиците“. Вработените мора да ја имаат „можноста за повикување на помош точно навреме“, а Уредбата им пропишува аларм опрема и други технички помагала.²¹⁸ Cashin-transit operations (брзата операција на премин) ќе биде организирана и спроведена на таков начин што ќе им обезбеди адекватна безбедност на вработените²¹⁹.

Како што се однесува на мобингот така и „скриените фигури за другите психосоцијални проблеми на работа, се веројатно многу високи“²²⁰.

²¹⁴ Повеќе од 3000 случаи се пријавуваат на годишно ниво. Седумдесет проценти од нив се однесуваат на жените. Најмногу погодена група се медицинските сестри, чувари, полициски службеници, вработените во јавниот превоз, заштитните работници и здравствените работници. Оваа одлука се однесува на „работа каде што може да има ризик од насилство или закана од насилство“. Ги обврзуваат вработените да ги истражат (испитаат) ризиците и „да се преземат неопходните мерки кои може да се повод (причина) за испитувањето“. Nenzén, 2002, op. cit.

²¹⁵ Сите знаци за појава на мобинг на работното место се зголемени во Шведска во текот на измината деценија. Помеѓу 1998 и 2001 година, бројот на пријавени случаи се зголеми за 60% кај мажите и скоро 90% кај жените во согласност со раководството (моќта, капацитетот) на шведската работна средина 7 Mobbning och trakasserier, Arbetsmiljöverket, Solna, 20 March 2003. <http://www.av.se/statistik/dok/0000198.pdf>

²¹⁶ Шведска конфедерација на синдикатите (на шведски Landsorganisationen i Sverige, литературно на англиски "National Organisation in Sweden"), во буквален превод Национална организација на Шведска, честопати LO се нарекува и национален синдикален центар, чадор организација за петнаесет шведски организации кои организираат главно работнички здруженија. Конфедерацијата која вклучува скоро два милиони вработени е основана во 1898 година од страна на Шведската Социјал Демократска Партија.

²¹⁷ Psykiska och sociala hälsorisker i arbetsmiljön, (преведено од шведски Ментално и социјално здравје на работното место) LO, Stockholm, 2002.

²¹⁸ Задачи кои носат ризик од насилство „може да не се извршат, да се повлечат.“

²¹⁹ Со оглед на високиот раст на виктимизацијата и насилството на работното место шведските синдикати се задоволни со указот од 1993?., Но, сепак главниот проблем е во тоа што овие прашања имале премногу низок профил според LO здравјето и безбедноста вели Народниот правобранител Stefan Wiberg.“ Во синдикатите треба да се прави повеќе за да се подигне свеста за нив и за правните лекови што стојат на располагање“.

²²⁰ Синдикатите овој проблем на малтретирањето го сфаќаат сериозно. Во август 2003 година, министерот за труд Hans Karlsson даде предлози за подобрување на професионалното здравје, листа на желби која ги вклучува „напори да се осигура дека активно се работи против мобингот кој се врши на сите работни

Уредбата ги воведува работодавачите со должност „да ја планираат и организираат работата колку што е можно што повеќе, за да се спречи виктимизацијата“ и „да направат или да стават на знаење дека виктимизацијата не може да се прифати во дејствувањето“. Секојдневието мора да биде место за рано откривање и корегирање на „незадоволителните услови за работа, проблеми со организацијата на работата или недостатокот на соработка кои може да бидат основа за виктимизацијата“. Исто така има и специјални формалности за давање на брза помош на вработените кои страдаат од виктимизација и „контра – мерки кои треба без одложување да се користат и да се следат“. Овие треба да се вклучат во „специјалните истражувања“ за да се утврдат причините за недостатоците на соработка кои може да се најдат во начинот на кој е организирана работата. Виктимизацијата е „најчесто ефект на виктимизација на сиромашните во организацијата на работата и менаџментот“, инсистирајќи на LO прирачникот за психолошките проблеми на работа.²²¹

Очигледно, сите безбедносни претставници имаат обврска да интервенираат ако се сомневаат дека офанзивниот посебен третман зазема место. Контактот со вработените на одделот и за безбедноста на функционерите на компанијата се непосредните чекори што може да се преземат. Сепак „менаџерите имаат најголема одговорност за отпорот против мобингот“. Еден пристап може да биде за работната група и менаџирањето со изготвените интерни прописи на однесување и заштита на работното место. Обуката и упатствата на менаџерите и менаџерите на човечки односи може да бидат многу значајни.

За разлика од Шведска, *Франција* многу подоцна дури во 2002 година преку социјалната модернизација на законот ги вметнува граѓанските и кривични одредби со кои се осудува психичкото малтретирање. Почетнички случаи на законот кои го третираат концептот на мобинг и морално малтретирање се предзнак на сегашните закони.

Интересно да се спомене за Франција е дека судовите го препознаваат моралното малтретирање, но не под тоа име, уште многу одамна пред законот

места, на пример, преку воспоставување на ресурсен центар против мобинг“ Skrivelse till statsrådet Hans Karlsson: Dags att gå från ohälsa till hälsa, TCO, Stockholm, 15 August 2003.

http://web.tco.se/ArticlePages/200308/15/2003081_5111555_TCO459/20030815111555_TCO459.dbp.asp

²²¹ Hur är läget? Börje Nenzén, LO, Stockholm, 2002.

да биде спроведен, со тоа обезбедувајќи позадина за силен и издржлив закон.²²² Уште во 1960 година во францускиот суд²²³ се потврди пресудата за давање на отштета против организацијата IBM од Франција, каде вработениот бил ограничен откако неговите обврски биле намалени без причина.²²⁴ Во 1973 година францускиот врховен суд пресуди во полза на менаџер чиј работодавач ги узурпирал бирото на вработениот и телефонот, притоа деградирајќи го и ставајќи го во склад за стоки (магацин) со цел да го присили да си даде оставка. Овие случаи ја навестија дефиницијата на Хироген (Hirigoyen) за морално малтретирање што се случуваат, кога вработениот е на мета на намерно малтретирање и идентификацијата на однесувањето на моралното малтретирање на Лејман (Leymann) кое влијае на професионалниот живот на жртвите.²²⁵ По објавувањето на книгата на Хироген (Hirigoyen) во 1998 француските судови почнале во нивните мислења да го споменуваат моралното или психолошко малтретирање.²²⁶ На 15 февруари 1999 година Апелациониот суд на Пау (Cour d'appel de Pau), обраќајќи се на одлуката од 1998 година за психолошкото малтретирање оправдано од прекршокот на фризерката во договорот за работа.²²⁷ Подоцна, во 1999, Работниот суд во Париз (Conseil de Prud'hommes de Paris) пресудува да му се исплатат 100 000 француски франци на еден вработен во хотелот чиј што претпоставен постојано го критикувал и понижувал пред клиентите и колегите, постојано менувајќи му го работното време, принудувајќи го исто така, да работи со компјутери и да зборува англиски јазик без притоа да му се обезбеди соодветна

²²² See Cabinet Ravisy-Yakovlev & Associates, Quelques dicisions de jurisprudence pouvant titre utilisies dans les affaires de harcèlement, at <http://perso.club-internet.fr/lextel/jurisprudence/jurisprudence.html> (last visited May 2, 2004).

²²³ The French Supreme Court is divided into chambers (formerly called "sections"), and it is the Labor Chamber (or Section) that hears cases such as those cited. *The Bluebook: A Uniform System of Citation* 259 (Columbia Law Review Ass'n et al. eds., 17th ed. 2000).

²²⁴ Cabinet Ravisy-Yakovlev & Associates, Dicisions les plus anciennes, at <http://perso.club-internet.fr/lextel/jurisprudence/ancien.html> (last visited May 2, 2004).

²²⁵ See *Davenport et al.*, supra note 11, at 37; *Discomfort at Work*, supra note 33, at 15–17; Leymann, supra note 11, at 170.

²²⁶ See, e.g., CA Pau, ch. soc., Feb. 15, 1999, <http://perso.club-internet.fr/lextel/jurisprudence/girardappel.html> [hereinafter CA Pau]; Conseil de Prud'hommes Paris, Dec. 15, 1999, <http://perso.club-internet.fr/lextel/jurisprudence/Billaux.html> [hereinafter CP Paris].

²²⁷ Во овој случај фризерката земала 6 месеци боледување за депресијата предизвикана од постојаните критиките на нејзиниот работодавач, вклучувајќи ги коментарите пред клиентите. Апелациониот суд се држел до критиките од работодавачот, исто така предизвикувајќи тензија на работното место, се додека не го достигне нивото на „психолошко малтретирање што би го направил продолжувањето на договорените односи невозможно. CA Pau, supra note 85.

обука за овие вештини.²²⁸ Оваа одлука е компатибилна со дефиницијата на Хироген (Hirigoyen) за морално малтретирање, како и вклучувајќи го и понижувањето и Leymann-овата класификација на однесувањата кои влијаат на репутацијата на жртвата и на професионалниот живот.²²⁹ Во 2000 година Социјалниот суд за безбедност на Vosges (Tribunal des affaires de securite sociale des Vosges) ја прошири применливоста за моралното малтретирање, тврдејќи дека несреќата предизвикана од морално малтретирање ќе се квалификува како „несреќа при работа“ за целите при собирање на придобивките од регионалната агенција за здравствено осигурување (Caisse primaire d'assurance maladie или C.P.A.M.).²³⁰ Воведувањето на законите за морално малтретирање во Франција е дополнително предизвикано со употребата на постоечките одредби од Кривичниот законик да го казнат моралното малтретирање.²³¹ Во прилог на зголемување на свеста за морално малтретирање во судовите, книгата на Хироген (Hirigoyen) го охрабрила активизмот против морално малтретирање.²³² Неколку недели подоцна, околу педесетина вработени од Комората за трговија и индустрија Vende Chambre de commerce et d'industrie de Vende протестираше на улиците и штрајкувале,

²²⁸ Еве како судот сметал дека депресијата на вработениот го принудила да земе боледување две години, притоа воспоставувајќи причинско последична врска помеѓу болеста и моралното малтретирање што ги издржувал. CP Paris, supra note 85.

²²⁹ Davenport et al., supra note 11, at 36–37; Discomfort at Work, supra note 33, at 17; Leymann, supra note 11, at 170.

²³⁰ Во овој случај, хигиеничарката под психолошки притисок од нејзиниот претпоставен, се обидела да се самоубие со скокање од третиот кат на зградата. Судот смета дека обидот за самоубиство на вработениот ја исполнува дефиницијата за социјална заштита Кодексот за „несреќа при работа“ како што се случуваат во текот на работата. (survenu par le fait ou l'occasion du travail).

See Trib. aff. sec. soc. Vosges, Feb. 28, 2000,

<http://perso.club-internet.fr/lextel/jur-isprudence/rousseauxpremier.html>.

²³¹ Во 2001 година, Регионалниот суд на La Roche sur Yon (Tribunal de grande instance de La Roche sur Yon) применувајќи го член 225 –став 14 од Кривичниот законик одредува дека секој што ќе ја злоупотреби позицијата на потчинетост предлага уште еден од условите за работа кои не се компатибилни со човечкото достоинство може да биде казнет со две години затвор и парична казна од 500 000 француски франци, против сопственикот на кондиторска компанија. Иако не е потребно да се спомене моралното малтретирање, судот навел многу акции кои ги понижуваат вработените: во неговата работилница тој не дозволува вработените да ги подигнат нивните глави, да зборуваат, да се насмевнуваат; тој дури дал и предупредувања и дури отпуштил работници заради зборување и во еден момент им ги зел столовите и им забранил да седат додека работат. See generally T.G.I. La Roche sur Yon, Feb. 26, 2001,

<http://perso.club-internet.fr/lextel/jurisprudence/bonnet.html>.

²³² Во март 2000 година, седумдесет проценти од вработените од фирмата за осветлување Eclatec штрајкувале со цел да побараат заминување на претседателот на одборот на директори, обвинувајќи го за морално малтретирање, Eclatec Strike, supra note 98.CCI Strike, supra note 98.

See, e.g., Depeche AFP, Greve e la CCI Vende: le directeur accuse de “harcèlement moral” (Apr. 3, 2000), at <http://www.hmstop.com/Articles/Article19.htm> [hereinafter CCI Strike]; Depeche AFP, Harcèlement moral: la greve se poursuit dans une entreprise de luminaires (Mar. 17, 2000), at <http://www.hmstop.com/Articles/Article18.htm> [hereinafter Eclatec Strike].

обвинувајќи го нивниот Генерален менаџер дека вршел над нив морално малтретирање, понижувајќи ги и напаѓајќи го нивното достоинство.²³³

Признавањето на моралното малтретирање од страна на француските судови и раширената свест за моралното малтретирање меѓу француската јавност повика на посебно силна законодавна власт.²³⁴ Францускиот законик за труд предвидува, дека ниту еден вработен не би требало да страда од постојани акти на морално малтретирање кои имаат за цел или ефект да предизвикаат влошување на условите за работа поради нарушените права и достоинство на вработените кои влијаат на физичкото насилство или менталното здравје на вработените со цел да ја нарушат професионалната иднина.²³⁵ Согласно францускиот кривичен законик-кој содржи идентична дефиниција за моралното малтретирање како што е нагласено во Законот за работни односи - моралното малтретирање е казниво дело со казна затвор од една година и парична казна од 15 000 евра, додека казната во Законот за работни односи е една година затвор и/или 3750 евра парична казна.²³⁶ Законот за работни односи дополнително предвидува дека вработениот не треба да биде санкциониран, прекинуван или дискриминиран (директно или индиректно), на пример во однос на платата, обуките, промоцијата или обновување на договор за претрпување или одбивање на морално малтретирање.²³⁷ Исто така, лидерот²³⁸ на организацијата ја има одговорноста за преземање на потребните дејства или акции со цел да го спречи моралното малтретирање (вознемирување) на работното место.²³⁹ Законот на труд исто

²³³ CCI Strike, *supra* note 98.

²³⁴ На 17 јануари 2002 година социјалната модернизација на француските закони (*loi de modernisation sociale*) ја постигна оваа задача со воведување на нови членови. Institut National de Recherche et de Securite, Dossier, *Loi de modernisation sociale*, at <http://www.inrs.fr/> (last updated Jan. 29, 2002).

See, e.g., Trib. aff. sec. soc. Vosges, *supra* note 92; Eclatec Strike, *supra* note 98.

²³⁵ Code du travail [C. trav.] art. L. 122–49 (Fr.), <http://www.legifrance.gouv.fr> (last visited May 2, 2004) (“Aucun salaire ne doit subir les agissements repetes de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une degradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte e ses droits et e sa dignite, d’alterer sa sante physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.”).

²³⁶ Id. art. L. 152–1–1; Code penal [C. pen.] art. 222–33–2 (Fr.), <http://www.legifrance.gouv.fr> (last visited May 2, 2004). In the criminal context, it must be noted that, in Article 121–3, the Criminal Code requires intent for all crimes. M. Graser et al., Legislative Recognition in France of Psychological Harassment at Work, 22 Med. & L. 239, 242–43 (2003). Graser et al. also point out the inconsistency between penalties provided under the Labor and Penal Codes. Id. at 274.

²³⁷ C. trav. art. L. 122–49.

²³⁸ Навистина, престанокот на договорот произлезен од таквите околности е валиден во согласност со член 122 став 49. Законикот за труд, исто така го овластува работодавецот да превземе дисциплински санкции против вработените кои вршат дела на морално малтретирање и да и дозволи на жртвата на моралното малтретирање да побара постапка на медијација со цел да престане моралното малтретирање. Id. arts. L. 122–50, L. 122–54. For a brief description of the mediation procedure provided by Article L. 122–54 of the Labor Code, see Graser et al., *supra* note 104, at 245–46.

²³⁹ C. trav. art. L. 122–51.

така дава инструкции кои треба да се применуваат за докажување на парницата за моралното малтретирање.²⁴⁰ Прво, работникот треба да ги утврди фактите за моралното малтретирање.²⁴¹ Како одговор работодавачот мора објективно да докаже дека обвинувањата од страна на вработениот не претставуваат морално малтретирање.²⁴² Додека, работодавачот и вработениот имаат слични обвинувања за докажување, судијата ја прави крајната одлука за тоа дали работникот е жртва на морално малтретирање.²⁴³ Кривичниот суд²⁴⁴ истакнал дека во јазикот на Законот за работни односи, малтретирањето мора да има цел или да има влијание да му наштети на вработениот, кршење на човековите права и на достоинството на вработените, променување на физичкото здравје на вработените или моралот или пак загрозување на професионалната иднина на вработените. Изненадувајќи, по многу обичајното право во корист на вработените со оваа своја прва одлука Кривичниот суд го ограничил обемот на моралните малтретирања во Франција.

Од погоре изнесеното за психичкото малтретирање на работните места во Франција може слободно да кажеме дека судовите во Франција имале многу работа и како резултат на тоа доаѓа бројот на донесени пресуди во корист на мобингуваните лица. Франција е една од земјите која има најдобар закон за мобинг.

Во јули 2002 година во *Белгија*²⁴⁵ е изгласан Закон против насилството, моралното или сексуалното вознемирување на работното место (*Loi relative a la*

²⁴⁰ Id. art. L. 122–52.

²⁴¹ Id. Interestingly, the burden on the employee presented here was recently modified in January 2003; while the original version provided that the employee only had to present the elements of moral harassment, this phrase in Article 122–52 was modified from “present” to “establish,” in order to more evenly distribute the burden of proof between the employer and employee. EmploiCenter, Les deputes moderent le “harcelement moral,” at <http://emploi.journaldunet.com/php/publication/publication.php?i=1314> (Dec. 9, 2002).

²⁴² C. trav. art. L. 122–52.

²⁴³ Првиот случај на морално малтретирање следејќи ја социјалната модернизација на Законот вклучува поранешен менаџер на ТВ каналот Numedia, подружница на француската телевизија Канал плус (кои припаѓаат на групата VivendiEmploiCenter, Harcelement moral chez CanalNumedia: relaxe de l’ancien PDG, at <http://emploi.journaldunet.com/magazine/1290/> (Oct. 28, 2002) [hereinafter Canal Numedia]; Le Web de l’Humanite, Le harcelement moral au tribunal, at <http://www.humanite.presse.fr/journal/2002-07-16/2002-07-16-37215> (July 16, 2002) [hereinafter Moral Harassment at Trial].

²⁴⁴ Вработениот твдел дека претседателот на компанијата на вработената вршел перманентни (постојани, повторувачки) акции на вознемирување (непријатност, нервирање, злоба, иритирање) и притисоци кои предизвикале кај неа да стане депресивна и да ја напушти команијата. Сепак, Кривичниот суд во Париз (Tribunal correctionnel de Paris) открил дека наводното морално (психичко) малтретирање претрпено од страна на вработената – вклучувало преместување на нејзината канцеларија далеку од нејзините колеги и на приземјето на зградата каде била изложена на минувачите и не била поканувана на состаноци каде се разговарало за проектот за кој таа била одговорна, кој состанок бил насочуван против неа. Canal Numedia, supra note 113; Moral Harassment at Trial, supra note 113.

²⁴⁵ „Model zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu“ / Tanja Drobnjak, Violeta Kočić-Mitaček ; urednik Saša Gajin. – Beograd : Centar za unapređivanje pravnih studija, 2008 (Beograd : Dosije). – str. 17

protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail). Четири години подоцна, поедини одредби од овој законски текст се изменети. Законот ги обврзува работодавачите да ги преземат сите неопходни мерки со цел да ги заштитат вработените и нивната благосостојба на работа, вклучувајќи и спречување на насилство и морално или сексуално вознемирување. Според законските одредби, насилството на работното место се идентификува со секоја ситуација во која вработениот е прогонуван, во која му се заканува или душевно или физички за време додека ја врши својата работа. Моралното вознемирување е повторено малтретирачко однесување од било кое потекло, внатре или надвор од работната организација, а се состои од еднострано однесувања, зборови, застрашувања, работи, гестови или пишани пораки, кои имаат за цел негативно да влијаат на личноста, достоинството, физичкиот или душевниот интегритет на вработениот за време, додека ја врши својата работа и кои може да го загрозат неговото работно место или за него да создадат непријателска, понижувачка или навредлива ситуација.

Сексуалното вознемирување на работното место, претставува било кој облик на вербално, невербално или физичко однесување од сексуална природа, при што личноста која вознемирува знае или би требало да знае дека таквото однесување влијае на достоинството на жените и мажите на работното место. Обврска на работодавачот е да ги предвиди правилата на интерната дисциплинска постапка казнувајќи го злоставувачот и да постави повереник за спречување на злоставувањето како автономен интерен орган кој учествува во изработката на анализата на ризикот од забранетото однесување и донесување на превентивни мерки. Како што во крајна инстанца одговорноста за спроведување на сите овие мерки ја сноси работодавачот, тој исто така има обврска да спроведе и „анализа на ризикот“ по пат на прашалници и интервјуа, кои се однесуваат на истражување на потенцијалните ситуации кои може да доведат до некоја форма на насилство или вознемирување на работното место, како и податоци поврзани со конкретни случаи кои вработените ги пријавуваат во врска со овие прашања. Врз основа на резултатот од анализата на ризикот, работодавачот има обврска приоритетно да преземе низа на превентивни мерки, како што е адекватна организација на работата на начин со кој се намалува ризикот од вознемирување. Во конкретен случај на злоставување на работа, работодавачот е должен да преземе брза и сеопфатна истрага со цел

да ги утврди фактичката состојба и пружање на ефикасна помош на жртвите. Работодавачите се исто така должни да именуваат поверник или лице за контакт (човек од доверба) за спречување на злоставувањето. Како што измените на Законот од 2006 година го зголемиле значењето на интерните процедури за заштита на вработените, работодавачите имаат можност да именуваат и интерен медијатор кој ќе им пружа помош на жртвите. Законот исто така предвидува и префрлување на товарот за докажување во случај да се обратат до судот, па жртвата има задача да ги каже фактите кои укажуваат на постоење на некои од облиците на однесување кои се санкционираат со законот, додека на товар на докажување на тужениот ќе биде дека не дошло до насилство, односно морално малтретирање или сексуално вознемирување. Според законскиот текст, на вработениот му следува заштита во период од 12 месеци од денот на поднесување на тужбата, во текот на која работодавачот не може да му го откаже договорот за работа или пак да му ги промени условите за работа, освен доколку причините не се поврзани со поднесувањето на тужбата.

Мобингот во *Република Србија* или злоставувањето на работното место сè почесто се споменува во стручните кругови, но и во секојдневните разговори помеѓу луѓето. Како и некои други феномени кои биле тема на дебата во организација на Центарот за демократија и другите НВО во Србија, со сигурност кажуваат дека мобингот во Србија не е од сега. Злоставувањето или малтретирањето при работа, како и другите форми на малтретирање и злоупотреба на моќта над слабите и незащитени, често се невидливи и скриени и само малку луѓе знаат за нив. За овие теми не се зборува со задоволство, бидејќи се доживуваат како премногу лични проблеми. Законот за работа содржи одредби за забрана за непосредна и посредна дискриминација, вознемирување и сексуално вознемирување на вработените лица кои бараат вработување на основа на некои нивни слични својства, статус и припадност, како и дискриминација против личноста која неможе да покрене постапка за отштета пред државниот суд во склад со законот за водење на парница. Ова обезбедува вид на заштита на вработените и на лицата кои бараат вработување во случаите, кога личноста е дискриминирана на основа на своите права. Иако со Законот за работа во Р.С. се уредени правата на вработените на здравствена заштита и личен интегритет, како и други права, сепак не им

обезбедуваат на вработените делотворна и ефикасна заштита во сите случаи на насилства на работното место. Првата пресуда за мобинг во Република Србија е забележана пред да се донесе Законот за мобинг.²⁴⁶

Народното собрание на Република Србија го усвоило Законот за спречување на злоставување на работното место на 26 мај 2010 година, кој е објавен во Службениот весник на Р.С. на бр.36/10. Законот е усвоен на 5 јуни 2010 и стапил на сила после 90 дена од усвојувањето, односно на 4 септември 2010 година. Овој закон обезбедува добра основа за спречување на злоставувањето на работа, но главна „работа“ ќе биде неговата примена во пракса, препознавање на злоупотребата и заштита на жртвата. Законот за спречување на злоставувањето на работа е од таква природа што неговата примена ќе предизвика сериозни проблеми, бидејќи остава доста простор за оние кои ќе го спроведуваат како за работодавачите, така и за оние кои се надлежни или одговорни за заштита на правата на вработените. Законодавството оставило многу дилеми и недефинирани постапки за заштита на злоставуваните, водејќи до главната дилема-успешна примена на законот во практиката. Во Република Србија сè уште нема искуство од примената на Законот за спречување на злоставувањето на работа, освен донесените пресуди со Кривичниот законик на Р.С. За нешто повеќе од месец дена од почетокот на примена на Законот за мобинг до надлежните во Србија стигнале стотина пријави за мобинг. За разлика од претходно, кога за случаите на мобинг морале да се покренуваат кривични постапки и да се докажува дека дошло до злоставување, сега со Законот за мобинг сета таа злоупотреба треба да биде санкционирана. Инаку да споменеме дека Србија е деветта земја од Европа која започнала со законско санкционирање на мобингот, после Франција, Шведска, Норвешка, Финска, Данска, Холандија, Белгија и Швајцарија.

На крај да резимираме дека моралното вознемирување или мобинг е широко распространет проблем во ЕУ што опфаќа повеќе од дванаесет милиони работници. Психолошките студии на Хајнц Лејман (H.Leumann) и Мари-Франс Хироген (Hirigoyen) предизвикаа да се зголеми јавната свест за

²⁴⁶ Пресудата е донесена 2008 година во Јагодина, кога тамошниот Општински суд го осудил уредникот на „Novi put“ за мобинг со казна затвор од четири месеца и две години условна казна поради малтретирање. Имено, тогашниот в.д. главен и одговорен уредник на неделникот „Novi put“ е осуден според член 137 од Кривичниот законик на Србија, бидејќи малтретирал новинар на тоа списание, кој целиот случај го пријавила во полиција. Судието за овој процес траело половина година. Началничката на Општинската управа во Ваљ, врз членот 137 од Кривичниот законик на Србија, заради малтретирање на работник во октомври 2008 е осудена на 14 месеци затвор и четири години условна казна.

моралното малтретирање и ги охрабрија земјите-членки да усвојат регулатива за решавање на овие проблеми. Шведска беше првата земја што донесе закон против мобингот во 1993 година со декрет на виктимизацијата при работа. Во поново време, во 2002 година, Франција ги додаде одредбите за морално малтретирање во нејзинот законик за труд и Кривичниот законик. На тековната позиција на Европската комисија е дека моралното малтретирање е опфатено во рамките на Рамковната директива за безбедност и здравје, но сепак, оваа директива е несоодветна поради тоа што се фокусира на физичките наместо на психолошки ризици. Европскиот совет на тој начин треба да изготви нова директива. Во согласност со студиите на Leymann и Hiriгоуен и на постојното законодавство во Шведска и Франција, во новата Директива треба да се дефинира моралното вознемирување, во смисла на продорноста, силината, сеприсутноста, наместо сериозноста на инцидентите. Исто така, за користење на директивите кои се веќе во сила како на пример, како што е Работната директива за општ и еднаков третман и Директивата за расното и етничкото потекло - како модели, на новите морални малтретирања. Директивите треба да се осврнат на следното: 1) насоки, упатства за работодавачите, 2) сличен начин на докажување и за работодавачот и вработениот, 3) санкции, 4) одредбите за ширење, дисеминација на информации и 5) Одредбите за поттикнување на дијалог со синдикатите и други заинтересирани невладини организации.

На европско ниво се прават различни напори за да се промовираат активности за справување со овој феномен. Европскиот парламент ги повика земјите членки на ЕУ да ги ревидираат и да ги завршат нивните законски системи во поглед на мерките за решавање на мобингот и сексуалното малтретирање и да стигнат до хармонизирана дефиниција за мобинг.²⁴⁷ Зголемувањето на мобинг влијанието на работното место ги мотивирало социјалните партнери да се справат со нив во колективните договори и кодекси на однесување.

²⁴⁷ Неодамнешните истражувања на условите за работа ги нагласија зголемените психолошки и здравствени проблеми на работа. Според истражувањето за Четвртите европски работни услови (2007) објавена од European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 5% од вработените пријавиле дека биле изложени на заплашување или малтретирање во последните 12 месеци. Со намера да се борат против овој тренд, европските партнери за социјала потпишале Рамковен договор за малтретирањето и насилството на работа и Европската комисија, во Европската стратегија за здравје и безбедност (2007-2013), ја истакнува важноста за промоција на менталното здравје при работа. Неколку земји членки на ЕУ (посебно Шведска) имаат усвоено посебен закон во однос на мобинг на работното место. Други членки на ЕУ работат на законските предлози.

5.3. Обиди за законско справување со мобинг состојбите во Република Македонија

Со цел да се направи деталната анализа на правната рамка во Република Македонија со која се регулираат механизмите за заштита и спречување на психолошкото малтретирање на работното место на оваа тема е спроведено теренско истражување во периодот од септември 2009 до април 2010 година со цел да се види примената на правните одредби од Законот за работни односи кои се усвоени во септември 2009 година и кои треба да обезбедат подобра заштита против психолошкото малтретирање во Република Македонија. Истражувањето покажува дека 40% од испитаните вработени во Р.М. биле жртва на мобинг, преку неправедно обвинување или претерана контрола. Истражувањето понатаму, наведува дека главната причина за мобинг пронајдена во рамка на политичката позадина и повеќето случаи е спроведена од страна на надредените. Последиците кои настанале после мобингот се: нарушена социјална и емотивна рамнотежа како и здравјето на вработените (40% почувствувале главоболка, потешкотии во работењето на срцето и покачен крвен притисок).²⁴⁸

Од клучно значење е да се спомене дека европскиот просек на мобинг изнесува 25% од испитаните.²⁴⁹ Според истражувањето што го спровел Лејман, 45% од мажите и 55% од жените се жртви на мобинг. Уште едно прашање кое се поставува е кој над кого врши мобинг? Истражувањето покажува дека над 76% од мажите мобинг извршиле над други мажи, додека на 3% од мобингот го извршиле жени и на 21% и двата пола во исто време. Од друга страна, на 40% жени мобингот бил извршен од страна на жена, на 30% вршители биле мажи, а на останатите 30% двата пола. Сепак вистинскиот аспект не треба да се гледа така длабоко. Објаснувањето за погоре наведената статистика во смисла на односот помеѓу мобингот и полот лежи во постоечките поделби на пазарот на труд на „машки“ и „женски“ професии. Како резултат на тоа, реално е жените да бидат вознемирувани од страна на мажи во помал процент, но не треба да го занемариме фактот дека во повеќето случаи жените имаат мажи како надредени (процентуално мажите многу повеќе се застапени на раководните

²⁴⁸ Мобинг: страна 12, 2009

²⁴⁹ Мобинг: страна 59, 2009

функции отколку жените). Што се однесува до старосната граница, најчести жртви на мобинг се од 21 до 30 и 31 до 41 година.²⁵⁰

До крајот на 2009 година македонските експерти за оваа проблематика се држеа до ставот дека не постојат правни норми на сила со кои се забранува и санкционираат постапките со кои се спроведува мобинг, но дека сите основни права поврзани со човековите права и слободи како и правото за борба против дискриминацијата се регулирани во правна рамка: Уставот на Република Македонија²⁵¹, Законот за работни односи²⁵², Казнениот законик²⁵³, Законот за безбедност и здравје при работа²⁵⁴, Законот за еднакви можности за мажите и жените²⁵⁵, Колективните договори, а постои и очекување дека ќе биде донесен Нацрт закон за борба против дискриминацијата²⁵⁶. Според Уставот на Р.М. како и Законот за работни односи во приватниот и јавниот сектор може да се потпишат колективни договори на ниво на држава со цел дополнително да се регулира правото на работниот однос. Според тоа, Унијата на синдикатите се залага за потпишување на посебни колективни договори со кои додатно ќе се регулира правото на работниот однос при содржините од областа за заштита од мобингот како и мерки кои работодавачите треба да ги преземат заедно со синдикатот со цел да се реши проблемот со мобинг.²⁵⁷ Согласно новиот закон за безбедност и здравје на работното место, Владата на Република Македонија усвои програма на национално ниво.

Бидејќи не постои посебен закон за мобинг, а истовремено тоа станува сè поважно прашање, стана вообичаено сите прашања да се упатуваат на Владината програма за безбедност и здравје на работното место.²⁵⁸ Во септември 2009 година, донесени се измени и дополнување на Законот за работни односи. На тој начин законски се одредени казни за дискриминацијата на работното место и се поддржани правата во врска со работата како дел од човековите права во Република Македонија. Посебна тема на овој закон е

²⁵⁰ <http://www.mobbingnet.org/mk/informacii/2009-05-12-03-42-22.html> (25.4.2010);

²⁵¹ Устав на Република Македонија (бр. 08-4642/1, 17. Ноември, 1991, Скопје);

²⁵² членови 6-11, Законот за работни односи (Службен весник на Република Македонија бр.62/2005, 106/2008 и 161/2008);

²⁵³ Членовите 137, 139, 142. и 143.Кривичниот законик (Службен весник на Република Македонија бр. 37/96, 80/99, 48/01, 4/02, 43/03, 19/04,81/05, 50/06, 60/06, 73/06, 7/08, 139/08, 114/09)

²⁵⁴ Закон за безбедност и здравје на работното место (Службен весник на Република Македонија бр. 92/07);

²⁵⁵ Член 3 од Законот за еднакви можности за мажите и жените (Службен весник на Република Македонија бр.. 66/06, 117/08);

²⁵⁶ Мобинг: страна 42,2009)

психолошкото малтретирање на работното место појава која е широко распространета, а сепак не е правно регулирана. Новитет во овој закон е воведувањето на двата нови членови: член 9а и делот 2 во членот 11.²⁵⁹ Членот 9а експлицитно го забранува психолошкото вознемирување на работното место и посебно го наведува терминот мобинг во македонскиот правен систем.

Психолошкото вознемирување на работното место (мобинг) се одредува како дискриминација²⁶⁰ и секое негативно однесување на поединецот или група (најмалку еднаш во неделата во период од шест месеци), кое претставува повреда на интегритетот, угледот и честа на вработениот и предизвикува страв или создава непријателско, понижувачко и навредливо окружување. Законот го дефинира извршителот на психолошкото вознемирување како еден или повеќе поединци со негативен став спрема другите вработени, без оглед на нивното својство²⁶¹ (работодавач, одговорното лице или вработен). Друга одредба во тој закон наведува дека „во случај на спор, кога некој делувал во спротивно со членот 9а, товарот на докажување паѓа на поединецот или групата против кои е покренат спорот за стореното психолошко вознемирување (мобинг) на работното место, освен ако се докаже дека наведениот третман се должи на членот 8 од Законот за работни односи)“. Подносителот на текстот на законот смета дека решенијата се дадени во одредбите на законот ускладени и применливи во практиката. Подносителот очекува дека со измената на заштитата на правата на работниците ќе бидат посилни, поцврсти, подобри, човечките односи на работните места подобри, а измените ќе допринесат за да се создаде здраво општество.

Забелешката на важечкиот Закон за работни односи е на отсуството на одредби со кои ќе се обезбедат мерки и механизми за откривање, утврдување и

²⁵⁹ Закон за работни односи (Службен весник на Република Македонија бр. 62/2005, 106/2008 и 161/2008);

²⁶⁰ Во смисла на членот 6 од Законот за работни односи (1) Работодавачот не смее да го стави поединецот кој бара вработување (во понатамошниот текст: кандидат) или вработен во нееднаква положба поради расата, бојата на кожата, полот, старосната возраст, здравствената положба, инвалидитетот, политичкиот статус или поради било кои други убедувања, членства во синдикатот, национално или социјално потекло, семејниот статус, сексуалното убедување или други лични својства; (2) На мажите и на жените мораат да им бидат загарантирани еднакви можности и еднакви третмани во процесот на вработување, напредување во кариерата, обуките, едукацијата, преквалификацијата, заради, надокнадата, отсуството од работа, работно време и прекинување на договорот за работа.

²⁶¹ Во смисла на членот 9а, дел 3. Законот за работни односи: психолошкото малтретирање на работното место (мобинг) е секое негативно однесување на поединецот или на групата (најмалку еднаш неделно во период од шест месеци), кое ја претставува повредата на интегритетот, угледот и честа на вработениот и предизвикува страв или создава непријателско, понижување и навредливо окружување и кое има крајна намера да го прекине работниот однос или напуштање на работното место.

спречување на психолошкото малтретирање како вид на насилство на работното место. Како што стојат моментално работите, овој закон користи премногу широка дефиниција за мобинг, доведувајќи ја во прашање примената на овие одредби во специфични ситуации, кога со премногу воопштените правни прописи не е можно да се утврди одговорноста на извршителите на психичко малтретирање. Ситуацијата која можеме да ја замислиме е кога вработениот е изложен на притисок од сексуална природа. Во таква ситуација одговорноста е во полето на дискриминација, мобинг или сексуално злоставување? Исто така, важно е да се обрати внимание на стратешкиот мобинг како вид на психолошко вознемирување на работното место кој не е регулиран со измените и дополнувањата на Законот за работни односи.²⁶² Еден облик на правна заштита која е предвидена со законот е судската заштита, но сепак постои недостаток на одредби со кои прецизно би се утврдила правната основа за прифаќање на тужба во случај на психичко малтретирање. Исто така, со законот не се опфатени и казнените одредби и не е регулирана улогата на синдикатот и бизнис комората во постапката за заштита на вработените во споровите со мобинг. Што се однесува до дефиницијата на мобингот што се користи во овој закон ќе ги прокоментираме членот 9а, дел 3, со кој се дефинира психолошкото вознемирување на работното место (мобинг), како „негативно однесување (кон вработениот) кое се повторува во период од најмалку шест месеци“. Тешко е да се заклучи дали правното решение е меч со две острици или неопходно (нужно) зло. Имајќи ја во предвид природата на психолошкиот стрес кај вработениот (кој е изложен на мобинг) самиот период кој треба да помине, пред тој да го стекне правото на судска заштита се чини дека се предолги. Исто така не постои гаранција дека навредите и влошувањето на работните услови ќе престанат пред рокот за покренување на тужба, за само после некое време да се повторат и вработениот би бил изложен на истото или нов вид на психолошко вознемирување. Компаративната анализа на овој феномен покажува дека примерите на интензивно и често злоставување над вработениот или група вработени се ретки, бидејќи станува премногу очигледен фактор дека извршителот на мобинг да биде подложен на тужба или обвинение. Што се

²⁶² Овде се мисли на стресот кој настанал кај вработениот или кај група вработени покрај стравот да во блиска иднина може да бидат прогласени за вишок со реорганизација на правниот субјект.

однесува до извршителот на мобинг, цел е вработениот да се дискредитира и да се направи потполно беспомошен претставувајќи го на работниот колектив како неспособен, невоспитан, некооперативен и неподобен за работа во дадената организација, со можност да предизвикаат негово доброволно заминување. За да се постигнат овие цели извршителите на мобинг често користат дискретни методи како што се дисциплински мерки со парични казни, вербални навреди, закани, неосновани трансфери во други сектори внатре во организацијата со лоши работни услови, задржувајќи ја непроменета количината на задачите или пак зголемување на работното оптеретување. Ова предизвикува преоптоварување на вработениот, правејќи го помалку способен да ги исполни сите работни обврски што се очекуваат од него, што на крајот доведуваат до дисциплински мерки за невнимание или неспособност. Таквите мерки обично се применуваат во текот на подолг временски период за да свесната намера стане што помалку очигледна. Повеќето од вработените не се ниту свесни дека се изложени на мобинг. Сето тоа го прават на тој начин за да случаите на мобинг тешко се докажуваат на суд. Она што значително ја влошува ситуацијата е недоволната регулација и непрецизните одредби. Без, соодветниот правен механизам, спречувањето и сузбивањето на случаите за психолошко вознемирување е најтешка задача. Навистина е тешко да се одговори на прашањето, дали шесте месеци се доволно долг период да се докаже мобинг или прекраток за да се спречи злоставувањето. За стапката на примена на Законот за изменување и дополнување на Законот за работни односи од усвојувањето во септември 2009, па сè до денес добиени се информации од овластен претставник од Државниот инспекторат за работа во Министерството за работа и социјална политика кои известуваат дека до април 2010 година немало ниту една пријава од страна на вработените кои се жалат на мобинг во смисла на членот 9а и членот 2 од споменатиот закон. Но, во текот на април 2010 имало поднесено 5 тужби со елементи на психолошко вознемирување од кои две биле поднесени под експлицитните обвиненија за мобинг во смисла на членовите 2 и 9 од Законот за работни односи. Не е за изненадување што првите случаи за мобинг потекнуваат од јавниот сектор. Правниот стаус, работниот однос и прекилот на работниот однос на државните

службеници е прецизно регулиран со *lex specialis*²⁶³ прописите со кои се обезбедува подобра заштита, со тоа охрабрувајќи ги државните службеници да се борат за своите права кога се изложени на незаконското психолошко вознемирување. Обвиненијата наведени во тужбите се: неосновани дисциплински мерки за намалување на платата во висина од 15% за тековниот месец – исти дисциплински мерки преземани повеќе пати во текот на периодот помеѓу 2008 и 2009, конфискација на службената опрема, задоцнети телефонски повици со закани и принуда за издавање на предупредување за раскинување на договорот. Она што е најинтересно кај оваа тема, иако нејасна е тенденцијата при изречувањето на гореспоменатите дисциплински мерки е што неколку месеци после предупредувањето за намалување на платата во висина и не е дадено раскинување на договорот. Оно што е симптоматично за овој случај е зошто вработениот чекал толку долго да поднесе жалба²⁶⁴ и зошто не ја поднел жалбата на дисциплинска мерка по пат на редовна управна постапка? Случаите кои претходно ги анализираваме содржат елементи на мобинг и (иако суптилни) и се тенденциозни. Меѓутоа, нејасен карактер имаат одредбите на овој закон со кои се регулира мобингот, недостаток на прецизни одредби со кои се регулира процесирањето на случаите за мобинг и недостаток на судска пракса по ова прашање ги остава овие тужби пред вратите на судските лавиринти. Судиите со кои е разговарано предвидуваат многу големи постапки посебно доколку страните одлучат да поднесат жалба.

На крај да резимираме дека без соодветни емприски податоци²⁶⁵ неможно е да се измери стапката на успех/неуспех на новото законодавство. Уште потешко е да се измери примената на законот со кој се регулираат чувствителните прашања како што е мобингот на работното место. Недостаток на судската пракса и фактот дека немало пријава за мобинг до инспекторатот укажува на неколку можни сценарија: Во Р.М. вработените не се изложени на психолошко малтретирање на работното место, што е најмалку веројатно сценарио.

²⁶³ *Lex specialis* е латинска фраза која значи „Закон за одредена тема“. Таа фраза доаѓа од правната максима „*Lex specialis derogat legi generali*“ . Оваа доктрина се однесува на толкување на законите. Таа може да се примени како во домашното, така и во меѓународното право.

²⁶⁴ Првата дисциплинска мерка е изречена во април 2008 година. Во својата тужба навел дека причините за поднесување на тужбата се повторувале наредните месеци се до крајот на 2009 година.

²⁶⁵ Dr. Snježana Vasiljević, Dr. Borče Davitkovski, dipl. pravnik Krsto Pejović, dipl. pravnik Branislav Begović, Dr. Vesna Baltezarević „Uporedno pravna analiza zakonodavstva u oblasti borbe protiv mobinga“, Studija zemalja: Hrvatska, Makedonija, Crna Gora, Srbija стр.29

Во Р.М. вработените во јавниот и приватниот сектор не се добро информирани за постоењето на прописите со кои се нуди заштита од мобинг и не ги познаваат механизмите за користење на тие прописи. Причината е недоволното информирање и промовирање на Законот за работни односи (членовите 2 и 9а) и слабата соработка помеѓу синдикатот, бизнис комората и вработените. Ова е повеќе веројатно сценарио.

Во Р.М., поради подобра правна заштита, вработените во јавниот сектор имаат повеќе корист од Законот за работни односи (членовите 2 и 9а). Оваа претпоставка е настаната од фактот што првата тужба поднесена до судот доаѓа од јавниот сектор²⁶⁶.

Споредувајќи ги претходно споменатите емпириски податоци со претходните истражувања спроведени во Р.М. покажуваат дека постои големо несовпаѓање. Анкетите спроведени од вработените покажуваат дека повеќе од 500 (од 1000 испитаници) случаи на мобинг на работното место, но сепак после три години од усвојување на одредбите за мобинг во Законот за работни односи, вработените во Р.М. немаат храброст да ја побараат неопходната правна помош. Овие податоци не се плод на претпоставка, туку веќе емпириски податоци – докажана состојба која е повеќе од алармантна. Како научници ние мора да го истакнеме она што е очигледно. Важечките правни прописи не се доволни и адекватни (едноставно речено не функционираат во реалноста) и ние цврсто го повикуваме Собранието и Владата на Р.М. да го разгледаат нацрт законот и усвојување на посебен закон за мобинг со кој прецизно и во целост би се регулирало прашањето за мобинг, дефиницијата за психолошкото вознемирување во сите облици на негово појавување, постапките за барање и добивање на правна помош и казнени одредби.

Билансот од Република Македонија за мобингот зборува дека досега се поднесени 11 тужбени барања, со тоа што два случаи се решени преку медијација. Покажаните резултати од анкетите за мобингот во Република Македонија го потврдуваат ставот дека за мобингот е потребно да се донесе посебен закон. Пресметано е дека во Германија цената на чинење на мобингот годишно продуцира загуби од две милијарди евра. Македонија со 45 пати

²⁶⁶ Државниот службеник имал право да се жали на дисциплинската мерка на Државната комисија за жалби која донесува второстепени одлуки. Точното име на комисијата за посебни прописи со кои се регулира постапката за овој случај не се наведени поради заштита на личните податоци, бидејќи овој случај е се уште во судска постапка.

помалку вработени, според истата пресметка, по основ на нарушено здравје, отсуства, лекување и други интервенции годишно трпи штета од 12,9 милиони евра, додека ако се сметаат сите последици (трајни последици по здравјето, семејството, стопанството) вкупната штета може да изнесува 39 милиони евра.²⁶⁷ Значи, подобро да се спречи, отколку да се лечи. Бидејќи цената на чинење на мобингот е прескапа, односно штетите и последиците од мобингот се преголеми за да се санкционираат.

Нападите на честа и угледот на вработените кои содржат елементи на навреда и кршење на основните човекови права односно сеприсутноста на психичкото малтретирање на работното место се причина повеќе за да се донесе посебен закон за мобинг и во Република Македонија. Следејќи го примерот на претходно споменатите држави кои со донесените закони за мобинг успеваат да го вратат достоинството на вработениот и да го заштитат од оваа деловна болест на модерното време. Сè додека да се донесе закон за психичко малтретирање на работното место во Република Македонија треба оваа деловна болест на модерниот свет да се санкционира со членот 9а и став 2 од членот 11 од Законот за работни односи.

Во Република Македонија е потребно да се донесе посебен закон за психичкото малтретирање по примерот на Шведска, кој треба да обезбеди заштита на вработените од психичко малтретирање или мобинг, ќе им даде сила и храброст јавно да проговорат и да се соочат со проблемите што ги имаат на работното место како со работодавачот, така и со колегите. Законот за мобинг треба да го намали психичкиот притисок и злоупотребата на вработените од страна на работодавачите, раководителите и колегите. Сосема поинаква е ситуацијата кога вработените ќе бидат информирани и ќе знаат дека секое несоодветно однесување ќе биде санкционирано. Со донесувањето на Закон за психичкото малтретирање на работното место и неговата примена во реалноста ќе допринесе за поголема информираност за оваа деловна болест и ќе овозможи да се развие свеста за истата.

²⁶⁷ http://www.ssm.org.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=637%3Aregionalen-seminar-za-mobing-na-sredna-i-jugoistocna-evropa&catid=49%3Ahealth&Itemid=146&lang=mk

Глава шеста

6.Емпириско истражување

6.1.Емпириско истражување

Претходните пет глави даваат солидна теоретска основа за осознавање на суштината, фундаменталните идеи и прашања, поврзани со концептот за менаџмент, неговата темна страна, конфликтите, мобингот, стресот и за лошите последици што истите ги оставаат врз работењето на организацијата.

Меѓутоа, од практична важност е да се осознаат и идентификуваат карактеристиките на мобинг состојбите што обично ги предизвикуваат квази менаџерите во организациите. Всушност, таквите состојби се и најтешки, зашто менаџерите треба да бидат тие кои треба да креираат добри меѓучовечки односи и добра работна клима. Свкупниот перформанс на организацијата, односно нејзиниот успех зависи пред сè од менаџирањето со човечки ресурси на првиот човек на организацијата.

Менаџерите и нивното успешно менаџирање со човечки ресурси преставуваат движечка сила за да се остварат стратешките цели на организацијата. Но денес, во работните средини се наоѓаат менаџери со изграден вредностен систем на вистински вредности и менаџери со изграден систем на искривени вредности или како што обично се нарекуваат квази менаџери. Сепак, квази менаџерите помалку се застапени во теоријата, но затоа пак многу повеќе во практиката.

Во светот постојат многу книги како да се стане успешен, а сосема малку книги кои ќе не научат како да ги препознаеме квази менаџерите, како да ја избегнеме соработката со нив и како на најдобар начин да им се спротивставиме.

Квази менаџерите со своето однесување и со неисправните одлуки што ги носат ги депримираат работниците кои работат со нив. Затоа, во последно време во светот сè повеќе се зборува и пишува за мобингот, конфликтот и стресот на работното место, за организациите кои се неодговорни и неетички.

6.2. Методологија на истражување

6.2.1. Оправданост на истражувањето

Оправданоста на истражувањето произлегува од неопходноста за информирање на луѓето за препознавање на софистицираните квази менаџери како и методите за справување со нив. Општествената и научната оправданост на ова истражување е во можноста да се даде придонес за да се надминат мобингуваните состојби во македонските работни организации. Причина за поголемо истражување предизвикува и сè поголемата актуелност на мобингот на светско ниво.

Во новата ера на брзи промени и глобализација кога сите менаџери „трчаат“ по профит, ги забораваат најдрагоцените – човечките ресурси. Препознавањето и превенцијата од лошите или квази менаџери е клуч за успех на секоја организација, приоритет за постигнување на мисијата, визијата и зацртаните цели. Постојаниот конфликт, психичкото малтретирање, теророт на работното место негативно влијае на вработените, но и на работењето на целата фирма. Приходите на фирмата во која мобингот е секојдневие е докажано дека се помали, па така губи и државата. Научно е докажано дека организациите во кои има менаџери со вредностен систем на искривени вредности кои се иницијатори за предизвикување на неповолни состојби, профитабилноста значително се намалува. Од аспект на мобингот Heinz Leymann рекол: „Во модерниот свет работното место е единственото бојно поле каде што луѓето може да се убиваат едни со други без ризикот да бидат приведени пред лицето на правдата“. Мобингот претставува своевидна прикриена агресија која го напаѓа интегритетот на луѓето, кој може да биде повеќе или помалку отворен, карактеризиран со навреди, омаловажувања и кршење на основните човекови права. Секој менаџер е должен да се грижи редовно за вработените луѓе во организацијата.

Во 21-от век конкурентноста не претставува интеграција исклучиво на локацијата, технолошката иновација, организациската структура, атрактивноста на производот, достапноста на финансиските средства, туку овде се додава еден најзначаен момент, а тоа се човечките ресурси во организацијата. Ако на луѓето вработени во организацијата им дозволите да мислат додека работат, тогаш работата ќе биде подобра, поуспешна и ќе направат нешто што е добро

за организацијата. Наградата треба да дојде веднаш по направеното дело. Ова воедно е и формулата за успешен менаџмент. Успешното или неуспешно менаџирање зависи колку од самиот менаџер, толку и од луѓето со кои работи. Она по кое што вистинските менаџери се разликуваат од квази менаџерите е тоа дали менаџерот ќе го подели успехот со членовите од својот тим, односно дали самиот ќе ја прифати одговорноста за евентуалниот неуспех.

Поаѓајќи од сето ова, актуелноста на оваа тематика и оправданоста на истражувањата е јасно поставена, поради големата застапеност на темната страна на менаџментот претставен преку квази менаџерите, модерните појави на денешницата, како што е мобингот се толку застапени што со посебно внимание треба да се пишува, бидејќи на овој начин луѓето ќе се информирани навреме да ги препознаат мобинг намерите и благовремено да реагираат и да се заштитат од истите.

Одовде, сосема се оправдани истражувачките напори кои се насочени кон идентификација и анализа на карактеристиките кои ги поседуваат квази менаџерите и моберите заради нивно запознавање и полесно препознавање и справување со истите.

6.2.2 Предмет на истражувањето

Поради фактот што успешноста на менаџирањето го одредува и севкупниот перформанс на организацијата, предмет на ова теоретско и емпириско истражување претставува препознавање и превенција од лошите менаџери кои ја претставуваат темната страна на менаџментот. Научно-теоретското истражување е сумирано во рамките на пет одделни дела во кои теоретски се елаборираат основните карактеристики на менаџментот, светлата страна на менаџментот, основните функции на менаџментот, сфаќањето на менаџментот како наука, уметност и професија.

Според повеќето позитивистички ориентирани автори и теоретичари менаџментот може да се сфати како процес на обликување и одржување на окружувањето во кое поединците работат заедно во групата, ефикасно остварувајќи ги избраните цели. Откако луѓето почнале да се собираат во групи со цел да ги постигнат целите кои не можеле да ги постигнат како

поединци, се појавила потребата од менаџери за да ја осигураат координацијата на работата, планирањето, водењето и контролирањето.

Менаџерите и лидерите, денес, истражуваат најразлични начини за да ги подобрат бизнис резултатите како и профитабилноста. Многумина од нив сметаат дека најдобар резултат се постигнува, кога во креирањето на бизнис резултатите се вклучени сите вработени, а некои од нив, иако не располагаат со доволни способности, сепак автократски настапуваат пред вработените.

Неспособниот менаџмент не може да ги оствари посакуваните цели. Причините ги вклучуваат незнаењето и непостоење на менаџерски умеења и вештини што води до лошо поставување на стратегијата, лош избор на примена на тактиката и лоши договори со деловните партнери и сето ова води до неуспех при водењето на групата, односно организацијата. При таквите состојби често се јавуваат и мобинг состојби, конфликт и стрес особено во организациите кои се неодговорни и неетички. Истото ова, но со помал опсег се случи и во Македонија. Доволно е да се спомене процесот на приватизацијата, кој поради многуте негативни примери од минатото ја изгуби својата смисла и функција, па меѓу обичните луѓе стана симбол на грабеж и корупција. Можеби и не може поинаку во држава во која во некои медиуми на една позитивна, доаѓаат над дваесет негативни вести.

Менаџерите и вработените во своето работење во текот на денот се соочуваат со разни видови на стресови. Стресовите упатени во добронамерни причини се корисни за ефикасно извршување на работата. Додека стресовите предизвикани од тенденциозност, злонамера, омраза се лоши стресови кои треба да се спречуваат што е можно повеќе.

Менаџерите не треба да се обидуваат да ги отстранат сите конфликти, туку треба да ги одржуваат на умерено и функционално ниво, за да промовираат напори за промени кои ќе имплицираат напредок во организацијата. Менаџерот е тој што треба да знае успешно да управува со конфликтите, најпрво да продере до нивната срж, да ги лоцира причините, изворот на самиот конфликт, а потоа да ја пронајде соодветната стратегија која ефективно и ефикасно ќе го реши конфликтот.

“Mobbing” односно психичкото малтретирање на работното место претставува непријателска и неетичка комуникација, која е составно насочена од еден или повеќе поединци, главно кон еден поединец, кој поради мобингот е

ставен во позиција во која е беспомошен или не може да се одбрани, бидејќи е држан во таа позиција со помош на постојани мобитерски активности.

Покрај научно-теоретските проучувања, предметот на истражувањето го опфаќа и научно-емпирското истражување со кое се испитува степенот на присутност на мобингот во нашите работни организации, дали луѓето се доволно храбри да признаат дека биле жртва на мобинг.

Во рамките на емпириското истражување најпрво ги испитуваме зачетоците на мобинг состојбите, претставени преку лошите меѓучовечки односи во работните организации. Непочитувањето, немањето на доверба меѓу вработените во испитуваните работни организации е почеток на мобинг состојбите. Поделбата на вработените на добри и лоши, на пријатели и непријатели, нееднаквите принципи и критериуми при наградувањето на вработените води до нарушување на меѓучовечките односи во работните организации. Предмет на ова емпириско истражување ќе биде и манифестацијата на некои од облиците на психичко малтретирање на работното место и тоа: понижување, омаловажување, држење во изолација, деградирање на личноста, закани и вршење на разни притисоци. Со емпириското истражување ќе се испитува и присутноста на вертикален, хоризонтален и комбиниран мобинг во работните организации. Емпириското истражување ќе оди дотаму што ќе бидат опфатени и фазите на мобинг состојбите во испитуваните работни организации, како и свесноста за штетните последици од мобингот. Колку вработените во испитуваните работни организации се умешни во препознавањето, превенцијата и справувањето со моберите. Предметот на емпириското истражување ќе се прошири со тоа што ќе се бара повратна информација од менаџерите за преземањето на анти мобинг мерки, односно организирање обуки и семинари за да ги заштитат вработените од оваа модерна деловна болест.

Истражувањата одат во насока на утврдување на застапеноста на непожелните состојби што ги предизвикуваат менаџерите со искривени вредности (квази менаџерите) во организацијата. Притоа оставајќи последици како на мобингуваната жртва, на самата организација, така и на општеството во целина. Научно е докажано дека во организациите во кои има лоши менаџери кои се инцијатори за предизвикување на неповолни состојби, профитабилноста значително се намалува.

Цел на овој магистерски труд ќе биде, пошироко осознавање на темната страна на менаџментот и мобинг состојбите во организациите и креирање на модел за препознавање на мобингуваната состојба, модел за заштита и справување со квази менаџерите кои предизвикуваат непожелни состојби во организацијата како и модел за справување со анти мобинг состојби.

Соодветни заклучни согледувања ќе бидат изложени врз основа на добиените податоци, нивната обработка, анализа и синтетизирање.

6.2.3. Цели на истражувањето

Примарна цел на истражувањето е да се согледа темната страна на менаџментот, односно да се согледа негативното влијание од квази менаџирањето, а со тоа и појавата на стресни, конфликтни и мобинг состојби и правилно да се реагира против нив. Во насока на остварувањето на примарната цел, се пристапува кон неколку поединечни цели: научно-теоретски, практично-искуствени и општествено корисни.

Научно-теоретските цели се реализираат преку проучување на пишаната менаџмент литература од областа на темната страна на менаџментот, како што се стресот, конфликтот и мобингот, при што се опфатени најзначајните прашања и аспекти поврзани со нив.

Во однос на практично-искуствените цели се пристапува кон спроведување на емпириско истражување, за да се проучат и осознаат состојбите во поглед на прашањата кои се од интерес на ова истражување.

Општествените цели придонесуваат за остварување на општествена (научна и практична) корисност од истражувањето. Една конкретна систематизирана придобивка се реализира со:

- Креирање на модел за препознавање на мобингуваната состојба и справување со квази менаџерите кои предизвикуваат непожелни мобинг состојби во организацијата, како и предлагање на мерки за развивање на поволна работна, креативна, клима и добри меѓучовечки односи во организацијата како клуч за успех и зголемување на профитабилноста, а намалување на штетата што може да и се случи на организацијата доколку на нејзиниот врв стои менаџер со недоволно изграден систем на вредности.

Задачите поставени на овој начин овозможуваат да се утврди неповолното влијание од квази менаџирањето и мобинг состојбите предизвикани од него, како и пронајдените модели за справување со овие негативни појави во работните организациите.

6.2.4. Хипотетичка рамка

Основната или главната хипотеза на ова емпириско истражување е да се докаже дека темната страна на менаџментот, а истовремено и предизвикувањето на мобинг состојби, има негативно влијание врз вработените, а со тоа и на самата организација, што се рефлектира преку голем број на консеквенции.

При тоа, како посебни хипотези се јавуваат и следниве:

- Темната страна на менаџментот, а со тоа и мобинг состојбите се манифестираат во работните организации каде раководат менаџери со недоволно изграден вредностен систем на вистински вредности, односно располагаат со искривени вредности за раководење (квази менаџери).
- Темната страна на менаџментот, особено се рефлектира преку лошите меѓусебни односи, поделба на вработените на „пријатели“ и „непријатели“ потоа, преку недоволна информираност и разни притисоци.
- Темната страна на менаџментот, а со тоа и мобинг состојбите во работните организации се манифестираат преку облиците на: понижување, омаловажување, држење во изолација, деградирање на личноста, закани и вршење на разни притисоци на психичко малтретирање.
- Темната страна на менаџментот претставена преку моберите-вршители на психичко малтретирање на работното место, нивната присутност во работните организации, претставена преку вертикалниот и хоризонтален мобинг.
- Темната страна на менаџментот претставена преку континуираните мобинг состојби во работната организација ги прави вработените континуирано нерасположени и послабо ангажирани во работењето, почесто отсутни од работа, поради користење на боледување, како и зачестено напуштање од работа (зголемен степен на флукуација) се само некои од негативните последици што мобингот ги остава на жртвата.

- Темната страна на менаџментот претставена со квази менаџерите-менаџери со недоволно изграден систем на вистински вредности и нивните софистицирани начини на делување, како и сè послабата информираност на вработените, го отежнуваат препознавањето и справувањето со нив.

- Непреземањето на мерки од страна на менаџерите за заштита на вработените од психичкото малтретирање на работното место како и неорганизирањето на обуки и неодржувањето на семинари за спречување на мобингот е индикатор или показател за присутноста на мобингот во организациите и неговото поддржување од страна на менаџерите.

- За полесно справување со квази менаџерите кои се јавуваат во улога на моберите е потребна поголема информираност за мобинг состојбите, преземање на анти мобинг мерки и предлагање на мерки за спречување на мобинг состојбите на работното место.

Овие хипотези ќе се докажуваат преку емпириското истражување и користењето на непараметриски и параметриски методи.

Овие хипотези со помош на емпириското истражување ќе се отфрлат или докажат.

Всушност, поставените хипотези во ова истражување ќе ни претставуваат нулти хипотези и истите ќе ги анализираме и ќе претпоставиме дека се задоволени доколку при пресметките утврдиме дека исказите на менаџерите и вработените се истоветни (слични), односно доколку пресметаниот коефициент на χ^2 -тестот е помал од табличниот (во овој труд ќе се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%), а коефициентот на контингенција (с) е поблиску до 1.

Како работни хипотези, кои ќе покажат дека емпириските истражувања даваат значајност за нашето истражување и обработка на оваа проблематика, ќе претставуваат показатели дека поставените хипотези не се извршуваат во испитуваните работни организации. Впрочем, доколку пресметаниот коефициент на χ^2 -тестот е поголем од табличниот (со користење ниво на веројатност од 0,05, односно 5%), а коефициентот на контингенција (с) е подалеку од 1, заклучуваме дека исказите на менаџерите и вработените не се истоветни туку се различни и тоа ни дава значајност за истражување и

обработка на оваа проблематика, преку која имаме за цел да укажеме на присутноста на мобинг состојбите во работните организации.

6.2.5. Методи на истражување

Заради заокружување на целиот процес на истражување во текот на подготовката на магистерскиот труд, на почетокот ќе се пристапи кон определување на целта на истражувањето, односно проблемот на истражување, врз основа на кој ќе се постави хипотеза и ќе се дефинираат истражувачките варијабли.

Имајќи ги во предвид предностите и слабостите на методите на истражување, при изработката на магистерскиот труд, заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, ќе се користат квалитативни и квантитативни методи на истражување. Резултатите од истражувањата ќе се комбинираат и обработат врз основа на што ќе се донесат финални заклучоци.

Некои од методите кои ќе бидат користени се:

- Анализа,
- Анкета,
- Интервју,
- Набљудување,
- Компарација,
- Статистика.

Анализата ќе се врши врз основа на претходно проучувана научно – теоретска содржина што вклучува евалуација на сите достапни материјали, а се однесува на темната страна на менаџирањето со луѓето, со акцент на мобинот, негово препознавање, справување со моберите преку законите што важат за овој вид на психичко малтретирање на работното место, како и предлагање на мерки за развивање на поволна работна, креативна, клима и добри меѓучовечки односи во организацијата.

Овие материјали вклучуваат литература, книги, списанија и весници, извештаи, релевантни публикации, on-line бази на податоци, како и сите други објавени материјали од областа на менаџментот, со акцент врз недоволните состојби што ги предизвикуваат менаџерите со недоволно изграден систем на

вредности кои го затемнуваат модерниот менаџмент претставувајќи ја неговата темна страна.

Анкетата како метод на истражување е спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања, кои се поделени во неколку групи искази. Иако, како метод на истражување, анкетата бара студиозна, правилна и организирана подготовка и поради чувствителноста на исказите бара реален одговор, сепак оправданоста за нејзино користење лежи во тоа што истата се изведува релативно брзо поради можноста за истовремено и писмено собирање на податоци од голем број испитаници. Анкетирањето е спроведено за да се утврди застапеноста на квази менаџерите и мобингот кај вработените во повеќе работни организации од повеќе градови на Република Македонија. Исто така, беа анкетираны и менаџерите на организациите. Значи, анкетирањето се врши од аспект на менаџерите и од аспект на вработените во организациите. Анкетните прашалници се подготвени со соодветни и јасно формулирани и еднозначни прашања, со можност за одговор по пат на заокружување на еден од понудените одговори, што значи станува збор за анкетни прашалници од затворен тип. Заради добивање на што е можно пореални одговори пред да биде спроведено анкетирањето се објаснува намерата заради која ова истражување се спроведува и истото е спроведено на анонимен начин.

Истражување за магистерскиот труд дадено во Прилог 1 и Прилог 2 беше спроведено во периодот од јуни 2012 до август 2012 година. Беа анкетираны испитаници во приватни и државни институции на територијата на Општина Штип. Испитуваниот примерок не беше избран случајно, туку беа анкетираны мои познаници за кои имам сознанија дека биле сведоци на мобинг состојби или пак имале таква судбина да бидат жртви на психичко малтретирање на работното место. Значи, однапред подготвените прашалници се даваа на селективно избран примерок од испитаници, за да се утврди присутноста на квази менаџирањето и мобингот кои негативно влијаат на ефективноста и ефикасноста при извршувањето на задачите и севкупниот перформанс на организацијата. Анкетираните испитаници беа однапред информирани дека прашалникот е анонимен и сите прашалници завршуваа во претходно припремена непроѕирна кутија. Значи, емпириското истражување се спроведе

на анонимен и транспарентен начин без злоупотреба на информациите кои се добиени при тоа.

Набљудувањето на испитаниците како квантитативен метод, се спроведе врз селектирани испитаници, заради објективно согледување на истражуваната проблематика и добивање на комплетна претстава за состојбата, која е присутна во моментот на спроведување на истражувањето.

Компарацијата како метод на истражување, ќе се користи за да се направи споредба помеѓу посакуваната и моменталната состојба.

Собраните податоци, ќе бидат статистички обработени заради изведување на заклучоци. Статистичката обработка овозможува рангирање, табеларно и графичко обликување на обработените податоци со користење на компјутерската програма MS Office Excel.

6.3. Методологија на истражувањето

Спроведени се три емпириски истражувања. Емпириското истражување кое беше специјално подготвено за магистерскиот труд ги опфати двата прашалника дадени како Прилог 1 и Прилог 2, односно станува збор за анкетен прашалник за менаџери и анкетен прашалник за вработени. Ова истражување беше спроведено во периодот од јуни 2012 до август 2012 година. Беа анкетирани испитаници во приватни и државни институции на територијата на Општина Штип. Испитуваниот примерок не беше избран случајно, туку беа анкетирани мои познаници за кои имам сознанија дека биле сведоци на мобинг состојби или пак имале таква судбина да бидат жртва на психичко малтретирање. Значи, станува збор за селективно избран репрезентативен примерок.

Додека анкетниот прашалник даден во Прилог 3 од магистерскиот труд беше спроведен два пати и тоа првиот пат во периодот од ноември 2009 до јануари 2010 година кај вработени во приватни и државни претпријатија во градовите Штип, Скопје, Кочани, Кавадарци, Неготино и Берово кои што резултати беа наменати за семинарската работа по предметот Менаџмент и Лидерство на вториот циклус на студии на Економскиот факултет при Универзитетот „Гоце Делчев“ во Штип. И ова истражувањето беше

спроведено на селективно избран примерок од испитаници. За да ја провериме и подетално да ја анализираме присутноста на мобинг во испитуваните работни организации, заради целите на магистерскиот труд беше повторена скратена верзија од претходно споменатото истражување со истите испитаници во периодот од ноември 2011 до јануари 2012 година. Целта беше да забележиме дали луѓето се поедуцирани по однос на мобингот и дали се зголемил бројот на мобинг жртвите.

Истражувањата се спроведни во неколку последователни фази и тоа:

1. прибирање на податоци;
2. анализа и групирање на податоците;
3. компјутерска обработка на податоците;
4. табелирање;
5. графичко прикажување;
6. статистичка обработка.

Врз основа на анкетните прашања, заради добивање на појасна претстава за состојбата во истражуваните организации, за оценување на застапеноста на мобинг состојбите беше спроведено и интервју со оние вработени во организацијата и со менаџерите што биле жртви на психолошко малтретирање на работното место со цел да се направи целосна слика за мобингот во соодветната организација. Интервјуата кои беа спроведени во голема мера беа структурирани, но честопати во текот на интервјуто, имаше испитаници кои иницираа нови прашања со своите искажувања, па се преминуваше и кон неструктурирано интервју. Интервјуто е метод на истражување кој од една страна нуди можност да се добијат дополнителни одговори за оформување појасна слика за состојбите, а од друга страна одзема време и напор за воспоставување на отворена и пријателска атмосфера со почит и доверба меѓу испитаникот и испитувачот. Со одреден број на испитаници, особено жртви на мобинг како со вработените, така и менаџерите во организациите се спроведе т.н. длабинско интервју за одредени осетливи прашања, а со цел да се истражат одредени ставови, убедувања, доживувања и мотивации на испитаниците.

За таа цел се идентификуваат и анализираат карактеристиките на квази менаџерите, заради нивно препознавање од страна на вработените со што значително се олеснува справувањето со нив. Направена е споредба на

исказите на вработените и исказите на менаџерите во врска со согледувањето на фактичката состојба на организациите на чие чело стојат квази менаџери и мовери.

Заради утврдување на поврзаноста помеѓу варијаблите, кои се од интерес на ова истражување, ќе го користиме χ^2 -тестот и едноставна криволинска корелација²⁶⁸ и коефициентот на контингенција (C).

6.3.1. χ^2 - тест

χ^2 -тестот, уште познат и како Пирсонов тест (Pearson) е еден од најпознатите непараметарски тестови на база на контингенција.²⁶⁹

Овој тест е еден од најпрактичните и речиси најприменувани тестови, а се користи во оние случаи, кога податоците добиени од емпириското истражување се изразени во фреквенции или ако може да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретски фреквенции.

χ^2 е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски поставените) фреквенции ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде:

f_i = се испитувани фреквенции добиени со емпириско истражување или експериментирање;

f_0 = се очекувани (теоретски) фреквенции т.е. фреквенции кои би ги очекувале при одредена хипотеза.

Испитуваните фреквенции се добиваат со спроведување на емпириско истражување. Очекуваните фреквенции ги добиваме така што сумата на редот ја множиме со сумата на колоната и добиениот резултат го делиме со вкупната сума на фреквенции.

²⁶⁸ Мицески, Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191;

²⁶⁹ Контингенција (лат. “contingentia”), случајност, неизвесност, можност, нештото да биде поинаку отколку што е

Толкување на добиената вредност за χ^2 се заснова на теоретската χ^2 распределба, создадена од страна на К. Pearson, кој ги пресметувал и конструирал таблиците на граничните вредности на χ^2 -тестот за соодветен број на степени на слобода и соодветна веројатност, односно праг на значајност. Како праг на значајност најчесто се користи дозволена грешка (ризик) од $p=0,05$ и $p=0,01$. За потребите на овој труд ќе се користи ниво на веројатност од 0,05 односно 5%.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода (n) се пресметуваат на следниот начин:

$$n = (k - 1)(r - 1)$$

Каде:

n = степени на слобода;

k = број на колони;

r = број на редови.

Во ова емпириско истражување, фреквенциите се распоредени од 1,578 до 98,436. Табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05 (праг на значајност 0,05) изнесува 5,991, односно приближно или заокружено на 6.

Доколку пресметаната вредност на χ^2 е поголема од граничната вредност во таблицата, која во нашиот случај изнесува 5,991, тогаш констатираме дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат. Во спротивен случај, кога пресметаната вредност на χ^2 е помала од табличната, тогаш исказите на менаџерите и вработените не се разликуваат, односно имаат слични искази т.е. исти размислувања.

Како што можеме да забележиме, со χ^2 -тестот се одредува веројатноста на поврзаност помеѓу двете варијабли, а не висината на поврзаност. Висината на поврзаност ја добиваме со користење на коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

Каде:

χ^2 = пресметаната вредност за χ^2 ;

N = вкупен број на фреквенции;

Вредноста на коефициентот на контингенција се движи од 0 до 1, при што, колку овој коефициент е поблиску до 1, толку меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е посилен. Доколку добиениот коефициент е поблиску до 0, тогаш меѓузависноста е слаба.

6.3.2. Резултати и коментари од спроведеното истражување

Понатаму ќе бидат презентирани резултатите добиени од истражувањето дадено во Прилог 1 и Прилог 2 од овој магистерски труд, направените пресметки за χ^2 - тестот и толкување на добиените пресметки.

Заради испитување на присутноста на психичкото малтретирање во работните организации беа спроведени 200 анкетни прашалници, од кои 20 беа наменети за менаџерите, а 180 за вработените. Анкетените прашалници содржеа по 16 прашања со три еднакви понудени одговори. Вкупно беа дистрибуирани 200 прашалници на селективно избран примерок и исто толку беа одговорени и валидни за обработка. Ќе се осврнеме поделно за секој од прашалниците. Како што и претходно споменаваме, понудените алтернативи за секое прашање се еднакви и дадени со: да, не и не знам.

Првото прашање е исто и за менаџерите и за вработените и беше формулирано на следниот начин:

Дали во вашата работна организација владеат добри меѓучовечки односи?

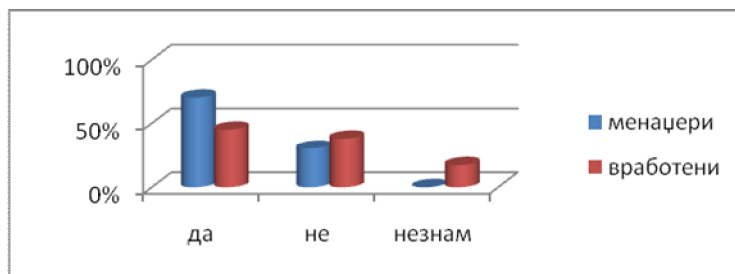
Добиените резултати и одговори се прикажани со следната табела.

Табела 1. Искизи на испитаниците по прашање

Table 1. Statement of the examinees on the the question

Прашање: Дали во вашата работна организација владеат добри меѓучовечки односи?					
Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	14	70%	69	38%	83
Не	6	30%	81	45%	87
Не знам	0	0%	30	17%	30
Вкупно	20	100%	180	100%	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 1. Графички приказ на одговорите на испитаниците за меѓучовечките односи

Figure 1. Graphical presentation of the responses of examinees in interpersonal relationships

Табела 1.1 Искизи на испитаниците по прашањето: Дали во работната организација владеат добри меѓучовечки односи?

Table 1.1. Statement of the examinees on the question: Whether in the workplace rule good interpersonal relationships?

Одговори	Да	Не	Не знам	Вкупно
Менаџери	8,3	9	3,00	20
Вработени	74,7	78	27,00	180
Вкупно	83	87	30	200

Врз основа на добиените резултати, ги извршивме следните пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција.

Табела 1.1. Пресметка на χ^2 -тестот по искази на испитаниците за меѓучовечки односи во работните организации

Table 1.1. Calculation of the χ^2 - questionnaire of the statements of examinees for interpersonal relationships in workplace.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
14	8	5,70	32,49	3,914
69	75	-5,70	32,49	0,435
6	9	-2,70	7,29	0,838
81	78	2,70	7,29	0,093
0	3	-3,00	9,00	3,000
30	27	3,00	9,00	0,333
200	200			$\chi^2 = 8,614$

$$c = 0,20$$

Нулта хипотеза: Во испитуваните работни организации владеат добри меѓучовечки односи.

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 8,614 што е поголема од табличната вредност на $\chi^2 = 5,991$, за 2 степени на слобода и

ниво на веројатност од 0,05, значи се *отфрла нултата хипотеза* и може да се заклучи дека исказите на испитаниците не се совпаѓаат. Степените на слобода се: $(2-1) \cdot (3-1) = 1 \cdot 2 = 2$. Тоа значи дека не се прифаќа нултата хипотеза, а се прифаќа работната хипотеза дека исказите на менаџерите и вработените се различни и за нашето истражување се значајни, бидејќи се потврдува основната хипотеза за претпоставките дека лошите меѓучовечки односи што владеат во работните организации, (изразени поради несоодветното раководење) укажуваат дека постојат мобинг состојби. Значи, тие се различно перципирани од вработените и менаџерите, што значи дека исказите целосно не се совпаѓаат и тоа не тера на помислата дека голем дел од мобинг состојбите произлегуваат од менаџерите. Така што спрема исказите на менаџерите дури 70% од нив мислат дека владеат добри меѓучовечки односи во нивната работна организација, а наспроти нив 45% од вработените се изјасниле дека не владеат добри меѓучовечки односи, а 17 % од вработените одговориле со неznam. Но, овде не смееме да го занемариме бројот на анкетирани соговорници кои ја одбрале третата алтернатива (не знам), за кои сметаме дека тежнеат кон негативен одговор, но поради некои причини (чувство на несигурност, непријатност, страв и сл.) ја одбрале токму оваа неутрална алтернатива. Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,2, односно:

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{N + x^2}} = \sqrt{\frac{8,614}{200 + 8,614}} = \sqrt{\frac{8,614}{208,614}} = \sqrt{0.04129} = 0.20$$

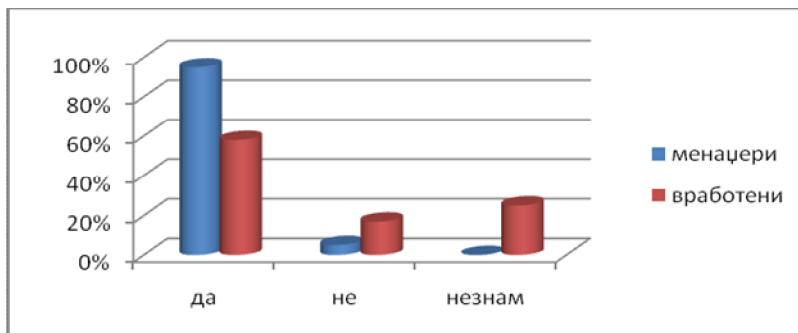
Значи, коефициентот на контингенција ни покажува дека врската помеѓу одговорите на менаџерите и вработените е слаба.

Вториот пар на прашања кои беа упатени на начинот на перцепирање на вработените и нивните резултатите се прикажани во Табела 2.

Табела 2. Поделба на вработените на пријатели и непријатели
Table 2. Division of the employees of friends and foes

Прашање:	Дали ги перципирате вработените како добри (пријателски настроени) и како лоши (непријателски настроени)?		Дали во вашата организација вашите раководители (менаџери) ги делат вработените на добри и лоши?		Одговори на сите анкирани
Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	19	95%	105	58%	124
Не	1	15%	30	17%	31
Не знам	0	0%	45	25%	45
Вкупно	20	100%	180	100%	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 2. Графички приказ на исказите за поделбата на вработените на пријатели и непријатели

Figure 2. Graphical presentation of statements related to the division of employees in friends and foes

Нулта хипотеза: Менаџерите не ги делат вработените на добри и лоши, односно на пријатели и непријатели.

Пресметаната вредност на $\chi^2 = 10,484$ е поголема од табличната вредност која изнесува 5,991. Поради ова заклучуваме дека варијаблите кои се испитуваат за овој пар на прашања се меѓусебно зависни и постои значајност во одговорите, односно одговорите не се истоветни. Тоа значи дека *не се прифаќа нултата хипотеза*, а се прифаќа работната хипотеза дека исказите на менаџерите и вработените се различни и за нашето истражување се значајни, бидејќи се потврдува основната хипотеза за претпоставките дека менаџерите ги делат вработените на добри и лоши.

Од табеларниот и графичкиот приказ се забележува дека во испитаните работни организации менаџерите во 95% од случаите вршат поделба на

вработените на добри и лоши (пријатели и непријатели), додека кај вработените тој процент е помал и изнесува 58%.

Коефициентот на контингенција има вредност $c = 0,22$ и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу поделбата, перципирањето на вработените на добри и лоши (пријатели и непријатели), односно зачеток за мобинг состојбите во работната организација.

Третото прашање кое го поставивме и на менаџерите и на вработените, а се однесува на примената на принципите и правилата кои менаџерите ги користат при наградувањето на вработените. Прашањето беше формулирано на следниот начин: Дали во вашата организација вработените се наградени според сработеното, односно според нивните заслуги во работењето?

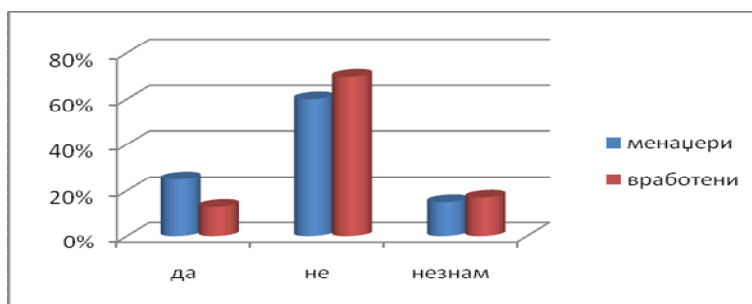
Одговорите на анкетираниите менаџери и вработени по однос на ова прашање се сумирани во Табела 3.

Табела 3. Еднакви принципи и критериуми при наградување на трудот на вработените.

Table 3. Equal remuneration principles and criteria for the labor of the employed

Прашање:	Дали во вашата организација вработените се наградени според сработеното, односно според нивните заслуги во работењето ?				
Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	5	25%	24	13%	29
Не	12	60%	126	70%	138
Не знам	3	15%	30	17%	33
Вкупно	20	100%	180	100%	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 3 Графички приказ на процентуалните одговори за третиот исказ
Figure 3. Graphical presentation of the responses in percentage to the third statement

Нулта хипотеза: Во испитуваните работни организации менаџерите не ги наградуваат вработените според сработеното, односно според нивните заслуги.

Добиената вредност на $\chi^2=1,981$ и е помала од табличната вредност. Заклучуваме дека исказите на менаџерите и вработените се истоветни, односно се *прифаќа нултата хипотеза*. 60% од анкетираниите менаџери односно 70% од анкетираниите вработени се изјасниле дека не се правилно наградувани, односно истиот труд се верификува со различни критериуми за различни вработени. Исказите на анкетираниите менаџери и вработени содејствуваат. Забележуваме дека 15% од анкетираниите менаџери и 17% од анкетираниите вработени ја избрале третата неутрална алтернатива (не знам), која содржејќи ја негацијата НЕ тежнее кон негативен одговор. Коефициентот на контингенција има вредност $c=0.10$ со што забележуваме дека врската помеѓу испитуваните варијабли е доста слаба. Од табеларниот и од графичкиот приказ можеме да забележиме дека во испитуваните работни организации постои незадоволство во однос на наградувањето и кај менаџерите и кај вработените. Односно вработените во испитуваните работни организации не се наградени според нивните заслуги во работењето.

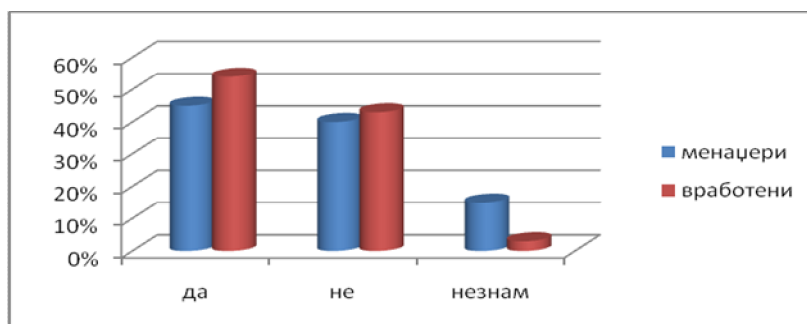
Следниот пар на прашања беше формулиран како во Табела 4 и во истата се прикажани резултатите од поставените прашања.

Табела 4. Манифестација на некои од облиците на психичко малтретирање на работното место

Table 4. Manifestation of some of the forms of psychological harassment on the workplace

Четврто Прашање:	Дали во вашата организација постои манифестација на некои од облиците на: понижување, омаловажување, држење во изолација, деградирање на личноста, закани и вршење на разни притисоци на психичко малтретирање?		Дали сте биле жртва на некои од облиците (понижување, омаловажување, држење во изолација, деградирање на личноста, закани и вршење на разни притисоци) на психичко малтретирање на работното место?		
Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени(%)	Вкупно
Да	9	45%	96	54%	105
Не	8	40%	78	43%	86
Не знам	3	15%	6	3%	9
Вкупно	20	100%	180	100%	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 4. Графички приказ на процентуалните одговори за манифестација на некои од облиците на психичко малтретирање на работното место
Table 4. Manifestation of some of the forms of psychological harassment on the workplace

Нулта хипотеза: Во испитуваните работни организации се манифестираат некои од облиците на психичко малтретирање како што се: понижување, омаловажување, држење во изолација, деградирање на личноста, закани и вршење на разни притисоци.

Пресметаната вредност за $\chi^2 = 5,729$ е помала од граничната вредност од таблицата. Поради ова заклучуваме дека варијаблите кои се испитуваат со овој пар на прашања се меѓусебно независни и не постои значајност во одговорите, што значи дека се *прифаќа нултата хипотеза* и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се истоветни, а се отфрла нашата поставена работна хипотеза. Коефициентот на контингенција изнесува $c = 0,17$ и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу манифестацијата на некои од облиците на психичко малтретирање на работното место и жртвите на психичкото малтретирање. При тоа, 45% од анкетираниите менаџери одговориле дека во нивните работни организации се манифестираат мобинг состојби, додека повеќе од половина или поточно 54% од анкетираниите вработени одговориле дека биле жртва на некои од облиците на психичко малтретирање. Од табеларните и графичките прикази на исказите на анкетираниите соговорници, а исто така и од пресметаната вредност за χ^2 , се забележува дека во испитуваните организации постојат облици на психичко малтретирање (како што се понижување, омаловажување, држење во изолација, деградирање на личноста, закани и вршење на разни притисоци).

Наредниот пар на прашања се формулирани како во Табела 5.

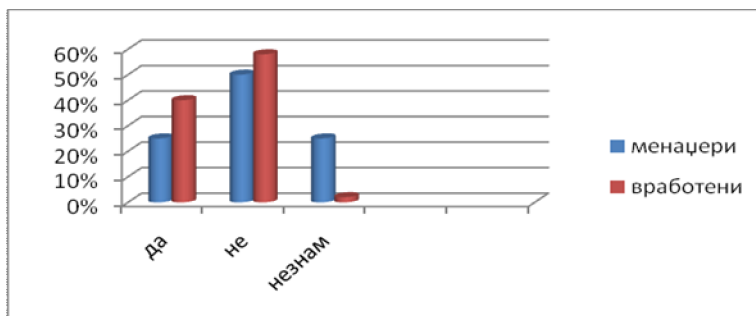
Во Табелата 5 се прикажани резултатите од поставените прашања.

Табела 5. Психичко малтретирање или мобинг од страна на раководителот врз вработените (вертикален мобинг)

Table 5. Psychological harassment or mobbing by the manager on employees (vertical mobbing)

Прашање	Дали врз вработените се врши психичко малтретирање од страна на некои раководители?		Дали сте чувствувале психичко малтретирање на работното место од страна на раководителот?		
	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	5	25%	72	40%	77
Не	10	50%	105	58%	115
Не знам	5	25%	3	2%	8
Вкупно	20	100%	180	100%	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 5. Графички приказ на процентуалните одговори за присутност на вертикалниот мобинг во работните организации

Figure 5. Graphical representation of the responses in percentage for the presence of the vertical mobbing in the workplace

Нулта хипотеза: Во испитуваните работни организации не постои психичко малтретирање на работното место од страна на менаџерите врз вработените. (Вертикален мобинг).

Од табеларниот и графичкиот приказ се забележува дека во испитаните организации менаџерите не вршат мобинг, а врз вработените во 40% од анкетираниите испитаници се врши мобинг од страна на раководителите. Поради ова се *отфрла нултата хипотеза* дека во испитуваните работни организации не постои вертикален мобинг, а се прифаќа нашата работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Добиената вредност на $\chi^2 = 25,769$ и е поголема од табличната вредност. Поради ова заклучуваме дека варијаблите кои се испитуваат за овој пар на

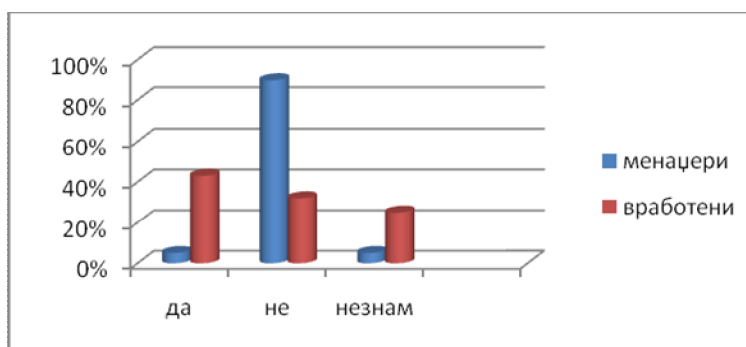
прашања се меѓусебно зависни и постои значајност во одговорите, односно одговорите не содејствуваат ниту со едното ниту со другото прашање од парот. Коефициентот на контингенција има вредност $c = 0,34$ и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу вршителите на мобинг и жртвите на мобинг. Ова нè тера да размислуваме во насока на предлагање на превентивни мерки за заштита на вработените од мобинг.

Следниот пар на прашања се формулирани на начинот кој е прикажан во Табела 6:

Табела 6. Присутноста на вертикален мобинг во работните организации
Table 6. The presence of vertical mobbing in the workplace

Шесто прашање	Дали вие како раководител сте вршеле некаков психички притисок врз вработените?		Дали раководителите (менаџерите) вршат психичко малтретирање на вработените или на некои од вработените?		
Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	1	5%	78	43%	79
Не	18	90%	57	32%	75
Не знам	1	5%	45	25%	46
Вкупно	20	100%	180	100%	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 6. Графички приказ на процентуалните одговори за присутноста на вертикалниот мобинг во работните организации

Figure 6. Graphical representation of the responses in percentage for the presence of the vertical mobbing in the workplace

Нулта хипотеза: Во испитуваните работни организации не постои психичко малтретирање на работното место од страна на менаџерите врз вработените (Вертикалан мобинг).

Добиената вредност на $\chi^2 = 26,160$ и е поголема од табличната вредност. Поради ова заклучуваме дека варијаблите кои се испитуваат за овој пар на прашања се меѓусебно зависни и постои значајност во одговорите, односно одговорите не содејствуваат со ниедно од прашањата од парот. Поради ова се *отфрла нултата хипотеза* дека во испитуваните работни организации не постои вертикален мобинг, а се прифаќа нашата работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност $c = 0,34$ и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу менаџерите кои вршат мобинг и вработените кои биле жртви на мобинг или сведоци на мобинг. Само еден од анкетираниите менаџери односно 5% од нив се изјасниле дека вршеле мобинг врз вработените, додека 43% од вработените во испитуваните работни организации признале дека врз нив се врши мобинг од страна на раководителите.

Од табеларниот и графичкиот приказ се забележува дека во испитаните организации раководителите не вршат мобинг, додека вработените во 43% биле сведоци на мобинг или го почувствувале на своја кожа. Каква е само контрадикторноста по ова прашање од страна на менаџерите.

Од табеларните и графичките прикази на исказите на анкетираниите соговорници, а исто така и од пресметаната вредност за χ^2 се гледа дека во испитуваните работни организации во 43% од случаите е застапен вертикалниот мобинг. За да биде парадоксот уште поголем само 5% од менаџерите признале дека вршат мобинг на некои од вработните. Сето ова треба да биде аларм за менаџерите да организираат анти мобинг обуки и семинари како за вработените така и за нив. Менаџерите треба да знаат дека мобингот е казниво дело и не треба да има место за него во работните организации.

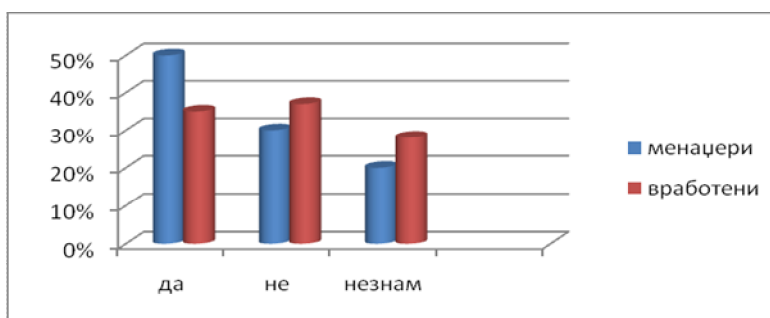
Седмиот пар на прашања се формулирани на начинот прикажан во Табела 7

Во Табелата 7 се прикажани резултатите од поставените прашања.

Табела 7. Присутноста на хоризонтален мобинг во работните организации
Table 7. Presence of horizontal mobbing in the workplace

Седмо прашање	Дали Вие како менаџер (раководител) сметате дека некои вработени меѓу себе вршат психичко малтретирање?		Дали вашите колеги вршат психичко малтретирање (мобинг) врз своите колеги?		
Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	10	50%	63	35%	73
Не	6	30%	66	37%	72
Незнам	4	20%	51	28%	55
Вкупно	20	100%	180	100%	200

Графичкиот приказ на претходната табела е следниот:



Слика 7. Графички приказ на процентуалните одговори за присутноста на хоризонтален мобинг во работните организации

Figure 7. Graphical representation of the responses in percentage for the presence of horizontal mobbing in the workplace

Нулта хипотеза: Во испитуваните работни организации постои психичко малтретирање на работното место помеѓу вработените кои се наоѓаат на исто хиерархиско ниво. (Хоризонтален мобинг).

Добиената вредност на $\chi^2 = 1,786$ е помала од табличната вредност. Поради ова заклучуваме дека варијаблите кои се испитуваат за овој пар на прашања се меѓусебно независни и не постои значајност во одговорите, односно одговорите содејствуваат и со едното и со другото прашање од парот. Заклучуваме дека исказите на менаџерите и вработените се истоветни, односно се *прифаќа нултата хипотеза*, а се отфрла нашата поставена работна хипотеза. Коефициентот на контингенција има вредност $c = 0,09$ и го покажува интензитетот, односно врската помеѓу поврзаноста на одговорите помеѓу менаџерите и вработените е доста слаба. Дури 50% од анкетираниите

менаџери сметаат дека постои хоризонтален мобинг, односно психичко малтретирање постои меѓу вработените на исто хиерархиско ниво. Според досегашните истражувања заклучуваме дека според исказите на менаџерите 50% од мобинг состојбите се како резултат на хоризонталниот мобинг, а само 5% на вертикалниот мобинг. Како и во претходните прашања и овде веднаш може да се забележи дека 28% од анкетираниите вработени ја одбрале третата алтернатива, која според нас тежнее кон позитивен одговор. Претпоставуваме дека вработените од лични причини, односно дали преовладало чувството на страв, несигурност, недоверба или слично се одлучиле токму за неутралната алтернатива. Од табеларниот и графичкиот приказ се забележува дека во испитаните организации постои хоризонтален мобинг помеѓу вработените кои се наоѓаат на исто хиерархиско ниво.

Со осмиот пар на прашања кои се формулирани како во Табела 8 се испитува присуството на комбиниран мобинг (вертикално–хоризонтален мобинг) во работните организации.

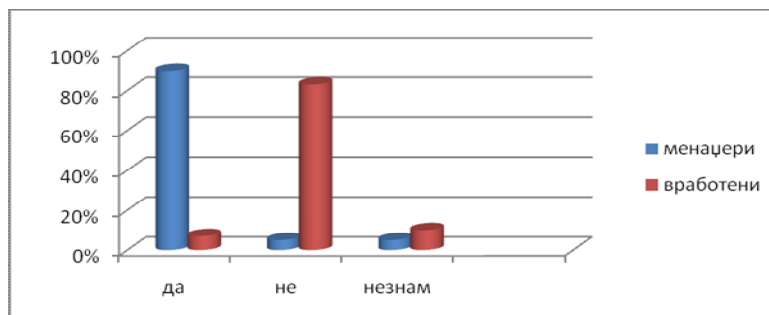
Во Табелата 8 се прикажани резултатите од поставените прашања.

Табела 8. Присутноста на комбиниран мобинг (вертикално-хоризонтален мобинг) во работните организации

Table 8. Presence of combined mobbing (vertical-horizontal mobbing) in the workplace

Осмо прашање	Дали Вас како раководител Ве подржуваат соработниците и вработените во сите Ваши постапки, значи и кога некогаш критикувате некого или го казнувате?		Дали Вие ги избегнувате (недоволно соработувате со) вработените врз кои менаџерот врши психичко малтретирање?		
	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	18	90%	12	7%	30
Не	1	5%	150	83%	151
Незнам	1	5%	18	10%	19
Вкупно	20	100%	180	60	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 8. Графички приказ на процентуалните одговори за присутноста на комбиниран мобинг (вертикално-хоризонтален мобинг) во работните организации

Figure 8. Graphical representation of the responses in percentage for the presence of combined mobbing (vertical-horizontal mobbing) in the workplace

Нулта хипотеза: Во испитуваните работни организации не постои психичко малтретирање на работното место кое менаџерите заедно со нивните вработени го вршат на избрани вработени. (Комбиниран мобинг).

Пресметаната вредност за изнесува $\chi^2 = 98,436$ и е поголема од табличната вредност која изнесува 5.991, што значи дека се *отфрла нултата хипотеза* и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност $c = 0,57$ и е највисок досега во нашето емпириско истражување и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу избегнувањето на вработените врз кои менаџерот врши мобинг и поддршката што тој ја добива од вработените заради остварување на своите мобинг намери. Со ова прашање ја испитавме присутноста на комбинираниот мобинг (вертикално-хоризонталниот мобинг) во работните организации. И овде се потврдува истата состојба, односно исказите на менаџерите и вработените се разликуваат во голем процент. Имено дури 90% од менаџерите во своите искази навеле дека ја уживаат поддршката од нивните вработени и соработници кога критикуваат или казнуваат некои вработени. Додека од исказите на вработените забележуваме дека само 5% од нив ги поддржуваат нивните претпоставени кога вршат мобинг врз своите колеги. За на крајот од табеларните и графичките прикази како и од пресметаната вредност од χ^2 тестот уште еднаш да констатираме дека во испитуваните работни организации постои комбиниран мобинг (вертикално-хоризонтален

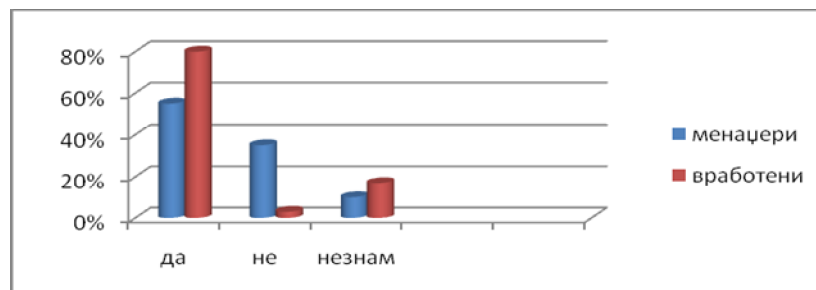
мобинг). Тоа не упатува на помислата дека е неопходна обука и едукација на вработените за мобинг. Токму во тој поглед, ние предлагаме еден вид на модел за справување со моберите кои предизвикуваат мобинг состојби во работните организации.

Со следниот пар прашања се испитува влијанието на мобингот врз вработените. Прашањата за менаџери и вработени беа формулирани во Табела 9.

Табела 9. Намалена ангажираност кај вработените кои се жртви на мобинг
Table 9. Reduced commitment among employees who are victims of mobbing

Деветто прашање	Дали забележувате дека некои вработени континуирано се нерасположено и послабо се ангажираат во работењето?		Дали кога врз вработениот се врши психичко малтретирање тој се чувствува нерасположено и послабо се ангажира во работењето?		
Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	11	55%	144	80%	155
Не	7	35%	6	3%	13
Незнам	2	10%	30	17%	32
Вкупно	20	100%	180	100%	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 9. Графички приказ на процентуалните одговори за намалена ангажираност кај вработените кои се жртви на мобинг

Figure 9. Graphical representation of the responses in percentage for reduced engagement among employees who are victims of mobbing

Нулта хипотеза: Во испитуваните работни организации не постои намалена ангажираност и ефикасност на жртвите на мобинг.

Пресметаната вредност за $\chi^2 = 29,721$ и е поголема од табличната вредност. Поради ова заклучуваме дека варијаблите кои се испитуваат со овој пар на прашања се меѓусебно зависни и постои значајност во одговорите,

односно одговорите не соодејствуваат ниту со едното ниту со другото прашање од парот. Поради ова се *отфрла нултата хипотеза* и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Исто така забележуваме дека не постои пропорционалност во одговорите. И овде, менаџерите во голем процент (55%) забележуваат дека нивните вработени се нерасположени и помалку ефикасни во извршувањето на работата кога врз нив се врши мобинг. За разлика од нив 80% од вработените во своите искази навеле дека мобингуваните лица се послабо ангажирани во работата, односно мобингот има негативно влијание врз нивната ефикасност при извршувањето на работните задачи.

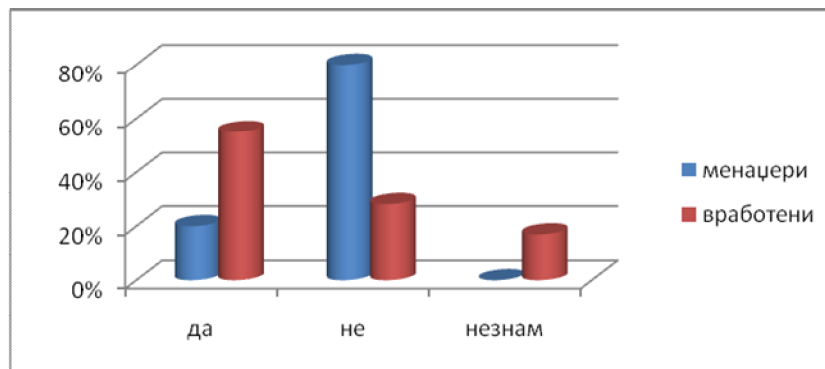
Коефициентот на контингенција има вредност $c = 0,36$ и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу исказите на анкетираниите учесници за влијанието на мобингот врз вработените. За на самиот крај од табеларните прикази и графичките прикази на исказите на анкетираниите соговорници, а исто така и од пресметаната вредност за χ^2 тестот, заклучуваме дека во испитуваниите организации постои намалена ефикасност кај вработените кои се жртви на мобинг.

Со десеттиот пар прашања се испитуваат фазите до кои дошле мобинг жртвите. Прашањата за менаџери и вработени беа формулирани како во Табела број 10.

Табела 10. Степенот на флуктуација во работните организации
Table 10. The degree of fluctuation in the workplace

Десетто прашање	Дали во вашата организација постои зачестено напуштање на работата од страна на вработените?		Дали кога Вие сте биле жртва на мобинг сте размислувале да го напуштите работното место?		
	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	4	20%	99	55%	103
Не	16	80%	51	28%	67
Незнам	0	0%	30	17%	30
Вкупно	20	100%	180	100%	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 10. Графички приказ на процентуалните одговори степенот на флукуација во работните организации
 Figure 10. Graphical representation of the responses in percentage demostarating the degree of fluctuation in the workplace

Нулта хипотеза: Во испитуваните работни организации мобинг жртвите не размислуваат да ги напуштат работните места.

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 21,958 и поголема од табличната вредност. Поради ова заклучуваме дека варијаблите кои се испитуваат за овој пар на прашања се меѓусебно зависни и постои значајност во одговорите, односно одговорите не содејствуваат ниту со едното ниту со другото прашање од парот. Поради ова се *отфрла нултата хипотеза* и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Всушност, вработените кои биле жртви согласно исказите кои ги добивме во 55% од случаите размислувале да го напуштат работното место. Наспроти нив исказите на менаџерите тврдат дека само 20% од вработените го напуштале работното место.

Од табеларниот и графичкиот приказ на исказите на анкетираниите соговорници, а исто така и од пресметаната вредност за χ^2 тестот се гледа дека во испитуваните работни организации се манифестираат мобинг состојби до тој стадиум што ги тераат вработените да го напуштаат своето работно место. Степенот на флукуација, односно напуштањето на работните места од страна на вработените согласно исказите на менаџерите изнесува 20% од анкетираниите соговорници.

Заклучуваме дека помалку од една третина од вработените кои размислувале да го напуштат работното место, одлучиле да го напуштат

работното место. Коефициентот на контингенција има вредност $c = 0,31$ и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу напуштањето на работните места од страна на мобинг жртвите и степенот на флукуација, односно зачестеноста на напуштања на работните места од страна на вработените. Причините за ова лежат во квази менаџирањето на првите луѓе во организацијата, не почитувањето на вработените, негрижата за нив и неинвестирањето во човечките ресурси.

Со следниот пар прашања се испитуваат крајните стадиуми до кои дошле мобинг жртвите. Прашањата за менаџери и вработени беа формулирани на следниот начин:

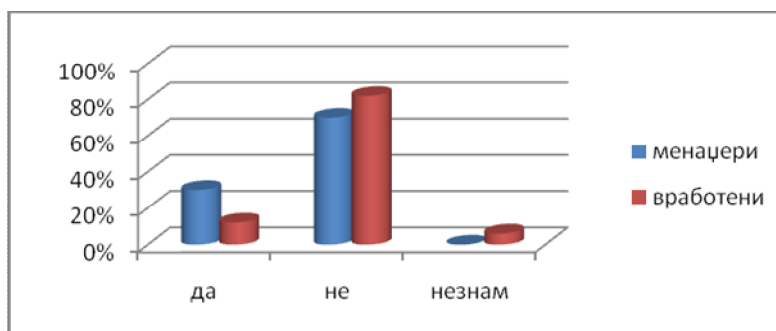
Добиените резултати и одговори на овие две прашања се прикажани во следната табела:

Табела 11. Користење на боледување од страна на вработените кои се жртви на мобинг

Table 11. Use of vacation due illness by employees who are victims of mobbing

Единаесетто прашање	Дали во вашата работна организација некои вработени често користат боледување, односно се отсутни од работа?		Дали кога сте биле жртва на мобинг сте користиле боледување?		
Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	6	30%	21	12%	27
Не	14	70%	147	82%	161
Незнам	0	0%	12	6%	12
Вкупно	20	100%	180	100%	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 11. Графички приказ на процентуалните одговори за користење на боледување од страна на вработените кои се жртви на мобинг

Figure 11. Graphical representation of the responses in percentage for the vacation due illness by employees who are victims of mobbing

Нулта хипотеза: Во испитуваните работни организации мобинг жртвите не користат боледување.

Добиената вредност на $\chi^2 = 6,119$ е поголема од табличната вредност. Поради ова заклучуваме дека варијаблите кои се испитуваат за овој пар на прашања се меѓусебно зависни и постои значајност во одговорите, односно одговорите не содејствуваат ниту со едно од парот прашања. Поради ова се *отфрла нултата хипотеза* дека во испитуваните работни организации мобинг жртвите не користат користат боледување, а се прифаќа нашата работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Според исказите на анкетираниите менаџери, само 30% од вработените користеле боледување, за разлика од нив исказите на анкетираниите вработени зборуваат дека само 12% од нив користеле боледување, кога биле жртви на мобинг. Можеби помалиот процент на користење на боледување не наведува на помислата дека со цел да си го зачуваат работното место, егзистенцијата на семејството, вработените го трпат мобингот од страна на своите надредени за да опстанат во животот. Коефициентот на контингенција има вредност $c = 0.17$ и го покажува интензитетот на висината на поврзаност на исказите на вработените и менаџерите.

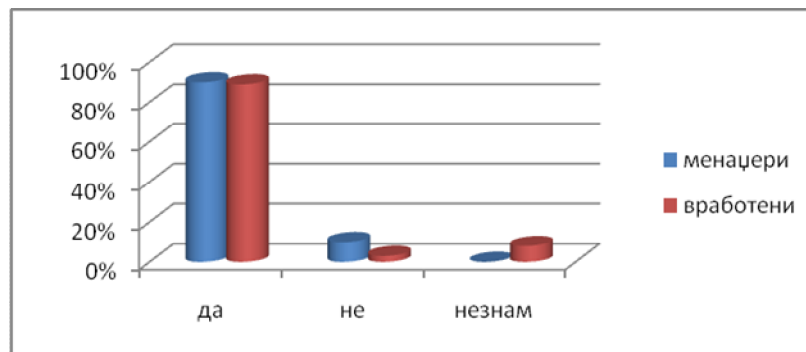
Со следното, дванаесетото по ред прашање ги испитавме негативните последици што мобингот ги остава на мобинг жртвите. Прашањето го формулиравме како во Табела број 12.

Табела 12. Свесноста на менаџерите и вработените за негативните последици од мобинг

Table 12. Managers and employees' awareness of the negative consequences of mobbing

Дванесетто прашање	Дали сте свесни за негативните последици што мобингот ги остава на жртвата на мобинг?				
Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	18	90%	159	89%	177
Не	2	10%	6	3%	8
Незнам	0	0%	15	8%	15
Вкупно	20	100%	180	100%	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 12. Графички приказ на процентуалните одговори за свесноста на менаџерите и вработените за негативните последици од мобинг
Figure 12. Graphical representation of the responses in percentage for managers and employees' awareness of the negative consequences of mobbing

Нулта хипотеза: Во испитуваните работни организации менаџерите и вработените се свесни за негативните последици од мобингот.

Добиената вредност на $\chi^2 = 3,672$ е помала од табличната вредност која е за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 и изнесува 5,991. Поради ова заклучуваме дека варијаблите кои се испитуваат за овој пар на прашања се меѓусебно независни и не постои значајност во одговорите, односно одговорите содејствуваат и со едното и со другото прашање од парот.

Заклучуваме дека исказите на менаџерите и вработените се истоветни, односно се *прифаќа нултата хипотеза*, а се отфрла нашата поставена работна хипотеза. По однос на ова прашање кое беше поставено и на менаџерите и на вработените добивме приближно исти искази. Поточно, 90% од менаџерите и 89% од вработените сметаат дека се свесни за негативните последици што мобингот ги остава врз жртвите на мобинг.

Коефициентот на контингенција има вредност $c = 0,13$ и покажува дека врската помеѓу испитуваните варијабли е доста слаба.

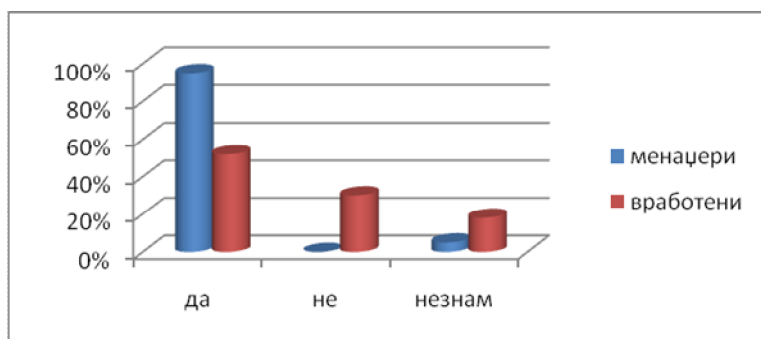
Со следниот пар прашања се испитува едуцираноста на вработените за справување со мобинг состојбите. Прашањата за менаџери и вработени беа формулирани како во Табела број 13.

Добиените резултати и одговори на овие две прашања се прикажани во следната табела:

Табела 13. Справување со моберите (менаџерите кои вршат мобинг)
Table 13. Dealing with managers who perform mobbing

Тринаесетто прашање	Дали Вие како раководител знаете како да се справите со лошите раководители или вработени кои вршат мобинг?		Дали знаете (дали сте слушале) како да се справите со лошите менаџери (вршители на мобинг-мобери)?		
Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	19	95%	93	52%	112
Не	0	0%	54	30%	54
Незнам	1	5%	33	18%	34
Вкупно	20	100%	180	100%	200

Графичкиот приказ по однос на овој пар прашања е следниот:



Слика 13. Графички приказ на процентуалните одговори за справување со моберите (менаџерите кои вршат мобинг)

Figure 13. Graphical representation of the responses in percentage for dealing with managers who perform mobbing

Нулта хипотеза: Во испитуваните работни организации вработените и менаџерите не знаат како да се справат со моберите.

Добиената вредност на $\chi^2 = 13,918$ е поголема од табличната вредност. Поради ова заклучуваме дека варијаблите кои се испитуваат за овој пар на прашања се меѓусебно зависни и постои значајност во одговорите, односно одговорите не содејствуваат ниту со едното ниту со другото прашање од парот. Поради ова се *отфрла нултата хипотеза* дека во испитуваните работни организации менаџерите и вработените не знаат како да се справат со моберите, а се прифаќа нашата работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

И овде владее ситуација во која менаџерите во доста голем процент дури 95%, знаат како да се справат со лошите раководители или менаџери кои вршат мобинг. За разлика од нив вработените се помалку едуцирани и само 55% од нив знаат како да се справат со моберите.

За самиот крај, од табличните и графичките прикази, а исто така и од пресметаната вредност за χ^2 тестот, се забележува дека во испитуваните работни организации менаџерите се поедуцирани и во поголем дел знаат како да се справат со вработените кои вршат мобинг, додека вработените се на добар пат да ја зголемат својата едуцираност по однос на ова прашање.

Коефициентот на контингенција има вредност $c = 0,26$ и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба.

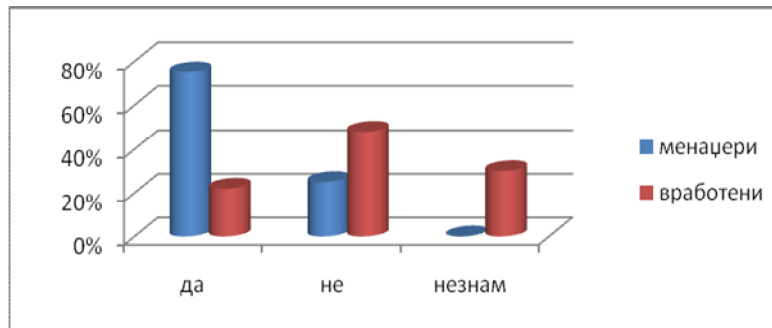
Со следниот пар прашања се испитува постоењето на заштита на вработените од мобинг. Прашањата за менаџери и вработени беа формулирани на начинот прикажан во Табела 14.

Табела 14. Преземање на мерки од страна на менаџерите за заштита на вработените од психичко малтретирање на работното место

Table 14. Taking measures by managers to protect workers from psychological harassment in the workplace

Четиринаесетто прашање	Дали Вие како раководители преземате мерки за да ги заштитите вработените од психичко малтретирање (мобинг)?		Дали во вашата работна организација вашите раководители (менаџери) преземаат мерки за да ги заштитат вработените од психичко малтретирање (мобинг)?		
	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	15	75%	39	22%	54
Не	5	25%	87	48%	92
Незнам	0	0%	54	30%	54
Вкупно	20	100%	180	100%	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 14. Графички приказ на процентуалните одговори за преземањето на мерки од страна на менаџерите за заштита на вработените од психичко малтретирање на работното место

Figure 14. Graphical representation of the responses in percentage about the uptake of measures by managers to protect workers from psychological harassment in the workplace

Нулта хипотеза: Во испитуваните работни организации менаџерите преземаат мерки за да ги заштитат вработените од мобинг состојбите.

Добиената вредност на $\chi^2 = 27,093$ е поголема од табличната вредност која е за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 и изнесува 5,991. Поради ова заклучуваме дека варијаблите кои се испитуваат за овој пар на прашања се меѓусебно зависни и постои значајност во одговорите, односно одговорите не содејствуваат ниту со едното ниту со другото прашање од парот. Поради ова се *отфрла нултата хипотеза* и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика. Од исказите на анкетираниите менаџери 75% одговориле дека преземаат мерки за да ги заштитат вработените од мобинг. Наспроти нив само 22% од анкетираниите вработени одговориле дека нивните менаџери преземаат мерки за заштита на вработените од мобинг.

Коефициентот на контингенција има вредност $c = 0,35$ и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност на исказите на менаџерите и вработените. И по однос на ова прашање врската е слаба.

Од табличните и графичките прикази на исказите на анкетираниите соговорници, а исто така и од пресметаната вредност за χ^2 тестот се гледа дека во испитуваните работни организации менаџерите не преземаат мерки за да ги заштитат вработените од мобинг. Тоа не упатува на помислата дека треба да креираме модел за заштита на вработените од мобинг, кој ќе им помогне на

менаџерите да го зголемат или подигнат нивото на едукација на своите вработени за темната страна на менаџментот, а со тоа и за мобинг состојбите.

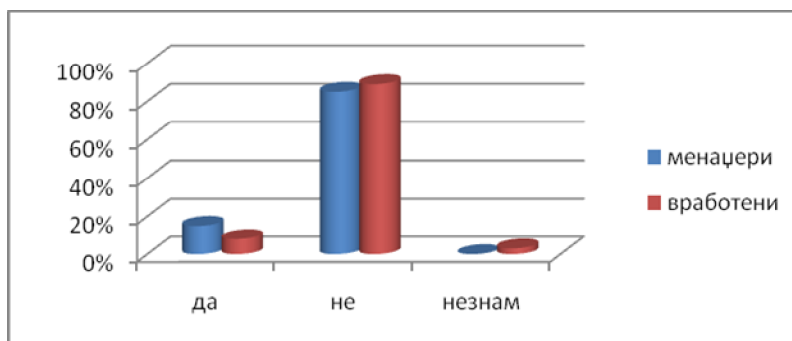
Со претпоследниот пар прашања се испитува одржувањето на обуки и посетата на семинари од страна на вработените заради полесно препознавање на мобинг намерите. Прашањата за менаџери и вработени се формулирани како во табела број 15.

Табела 15. Одржување на обуки и семинари за вработените за справување со психичкото малтретирање на работното место

Table 15. Organizing training seminars for employees to deal with psychological harassment in the workplace

Петнаесетто прашање	Дали вие како менаџер им организирате обуки и семинари на вработените во организацијата за полесно да се справат со психичкото малтретирање (мобинг)		Дали вашите раководители ви организираат обуки и семинари за да ве научат како да се справите со психичкото малтретирање на работното место?		
Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	3	15%	15	8%	18
Не	17	85%	159	89%	176
Незнам	0	0%	6	3%	6
Вкупно	20	100%	180	100%	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 15. Графички приказ на процентуалните одговори за одржување на обуки и семинари за вработените за справување со психичкото малтретирање на работното место

Figure 15. Graphical representation of the responses in percentage about organizing training seminars for employees to deal with psychological harassment in the workplace

Нулта хипотеза: Вработените во испитуваните работни организации не посетуваат обуки и не одат на семинари на кои ќе научат како да се справат со мобинг состојбите.

Добиената вредност на $\chi^2 = 1,578$ е помала од табличната вредност која е за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 и изнесува 5,991. Поради ова заклучуваме дека варијаблите кои се испитуваат за овој пар на прашања се меѓусебно независни и не постои значајност во одговорите, односно одговорите соодејствуваат и со едното и со другото прашање од парот. Заклучуваме дека исказите на менаџерите и вработените се истоветни, односно *се прифаќа нултата хипотеза*, а се отфрла нашата поставена работна хипотеза. Имено, само 15% од менаџерите им организираат обуки и семинари на вработените за препознавање и справување со мобинг. Додека само 8% од анкетираните вработени одговориле дека во нивните работни организации се одржуваат анти-мобинг обуки.

Коефициентот на контингенција има вредност $c = 0,09$ и го покажува интензитетот, односно врската помеѓу испитуваните варијабли е доста слаба.

Од табеларните и графичките прикази на исказите на анкетираните соговорници, а исто така и од пресметаната вредност за χ^2 тестот се забележува дека во испитуваните работни организации вработените не се доволно едуцирани за мобингот, односно не се одржуваат обуки и не се посетуваат семинари за да се научат вработените полесно да се справуваат со психичкото малтретирање на работното место. Па во оваа насока предлагаме вид на обуки и семинари кои менаџерите и вработените треба да ги посетат, заради полесно справување со мобинг состојбите.

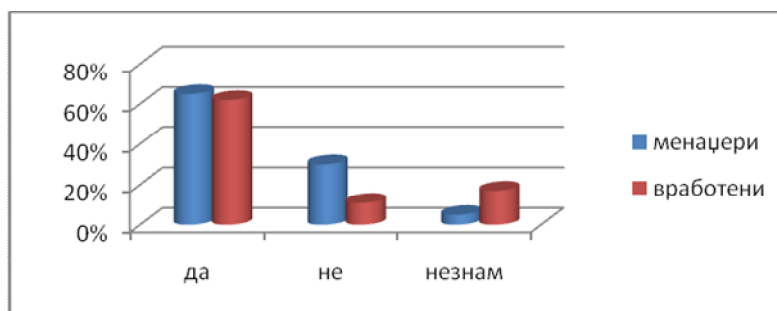
Со последното, шеснаесетото по ред прашање сакаме да добиеме повратна информација од анкетираните соговорници за тоа дали е потребно преземањето на анти-мобинг мерки во нивните работни организации. Добиените резултати и одговори на овие две прашања се прикажани во следната табела:

Табела 16. Преземање на анти-мобинг мерки за спречување на психичкото малтретирање на работното место

Table 16. Adopting anti mobbing measures to prevent psychological harassment in the workplace

Шеснаесетто прашање	Дали сметате дека во вашата работна организација е потребно преземање на анти-мобинг мерки односно мерки за спречување на психичкото малтретирање на работното место?				
Одговори	Менаџери	Менаџери (%)	Вработени	Вработени (%)	Вкупно
Да	13	65%	111	62%	124
Не	6	30%	21	11%	27
Незнам	1	5%	48	27%	49
Вкупно	20	100%	180	100%	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 16. Графички приказ на процентуалните одговори за преземање на анти-мобинг мерки за спречување на психичкото малтретирање на работното место
Figure 16. Graphical representation of the responses in percentage for adopting anti mobbing measures to prevent psychological harassment in the workplace

Нулта хипотеза: Во испитуваните работни организации не е потребно преземање на анти-мобинг мерки за спречување на психичко малтретирање на работното место.

Добиената вредност на $\chi^2 = 7,963$ е помала од табличната вредност која е за два степени на слобода и праг на значајност 0,05 и изнесува 5,991. Поради ова заклучуваме дека варијаблите кои се испитуваат за овој пар на прашања се меѓусебно независни и не постои значајност во одговорите, односно одговорите не содејствуваат ниту со едното ниту со другото прашање од парот. Поради ова се *отфрла нултата хипотеза*, а се прифаќа нашата работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

И овде се потврдува истата состојба, односно 65% од анкетираните менаџери, односно 62% од анкетираните вработени сметаат дека во нивните работни организации е потребно преземање на анти-мобинг мерки, односно мерки со кои ќе се спречи психичкото малтретирање на работните места. И во последното прашање 27% од вработените ја одбрале третата опција (не знам), за кои сметаме дека тежнеат кон позитивен одговор односно дека е потребно преземање на анти-мобинг мерки за да се спречи психичкото малтретирање на работното место.

Коефициентот на контингенција има вредност $c = 0.20$ и покажува дека врската меѓу испитуваните варијабли е слаба. На самиот крај, од табеларниот и од графичкиот приказ, како и до пресметаната вредност за χ^2 тестот, се гледа дека во испитуваните работни организации е потребно да се преземаат мерки за спречување на мобинг. Тоа нè упатува на помислата дека е потребна едукација на вработените за препознавање на мобинг намерите и софистицираните начини и тактики на делување на квази менаџерите, односно вршителите на мобинг, како и препознавање на мобинг намерите на нивните колеги. Точно во тој поглед, предлагаме вид на модел за анти-мобинг кој ќе им помогне на работните организации во полесно справување со овој феномен на 21 век.

Компарација на емпириското истражување за психичкото малтретирање на работното место спроведено во 2010 и 2012 година

Во овој дел правиме споредба на анкетните прашалници дадени во Прилог 3 од магистерскиот труд со цел да видиме во која насока се одвивале мобинг состојбите кои може да имаат значајност за нашето емпириско истражување. Анкетниот прашалник даден во Прилог 3 од магистерскиот труд беше спроведен два пати и тоа првиот пат во периодот од ноември 2009 до јануари 2010 година кај вработени во приватни и државни претпријатија во градовите Штип, Скопје, Кочани, Кавадарци, Неготино и Берово кои што резултати беа наменати за семинарската работа по предметот Менаџмент и лидерство на вториот циклус на студии на Економскиот факултет при Универзитетот „Гоце Делчев“ во Штип. И ова истражувањето беше спроведено на селективно избран примерок од испитаници. За да ја провериме и подетално

да ја анализираме присутноста на мобинг во испитуваните работни организации, заради целите на магистерскиот труд беше повторена скратена верзија од претходно споменатото истражување со истите испитаници во периодот од ноември 2011 до јануари 2012 година. Целта беше да забележиме дали луѓето се поедуцирани по однос на мобингот и дали се зголемил бројот на мобинг жртвите. Беа анкетирани истите 100 испитаници како во 2010 така и во 2012 година, за да имаме основа за споредба на резултатите.

Првото прашање беше формулирано на следниот начин:

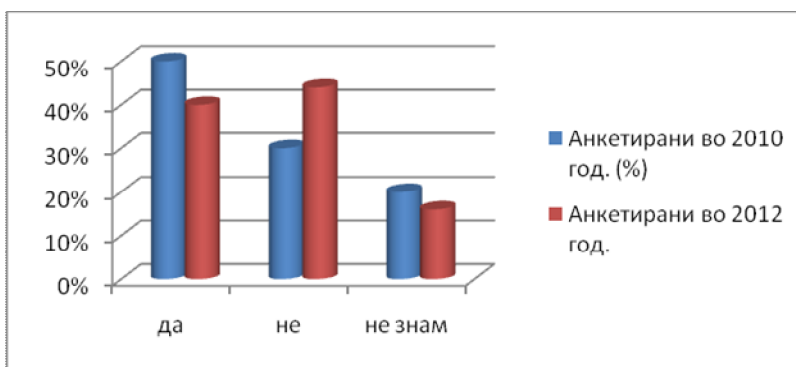
Дали на вашето работно место вработените се почитуваат и имаат доверба меѓусебе? Добиените резултати и одговори се прикажани со Табелата 1.

Табела 1. Искизи на испитаниците по прашањето: Дали во работната организација владеат добри меѓучовечки односи?

Table 1. Statement of the respondents to the question: Whether in the workplace rule good interpersonal relationships?

Прашање:	Дали на вашето работно место вработените се почитуваат и имаат доверба меѓусебе?				
Одговори	Анкетирани во 2010 год.	Анкетирани во 2010 год. (%)	Анкетирани во 2012 год.	Анкетирани во 2012 год. (%)	Вкупно одговори
Да	50	50%	40	40%	90
Не	30	30%	44	44%	74
Незнам	20	20%	16	16%	36
Вкупно	100	100%	100	100%	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 1. Графички приказ на процентуалните одговори за првиот исказ
Figure 1. Graphical presentation of the responses in percentage in relation with the first statement

Забележуваме дека резултатите по ова прашање се разликуваат во негативна конотација. Дека во организациите владеат добри меѓучовечки

односи во 2010 одговориле 50% од анкетираниите учесници, за овој број во истражувањето спроведено во 2012 година се намали на 40%, а за сметка на тоа се зголеми бројот на анкетирани кои одговориле дека во нивните работни организации не владеат добри меѓучовечки односи. Но, овде не смеаме да го занемариме бројот на анкетирани соговорници кои ја одбрале третата алтернатива (не знам), за кои сметаме дека тежнеат кон негативен одговор, но поради некои причини (чувство на несигурност, непријатност, страв и сл.) ја одбрале токму оваа неутрална алтернатива. На самиот крај, од табеларниот и графичкиот приказ можеме да заклучиме дека во испитуваните организации владеат лоши меѓучовечки односи, а истовремено и мобинг состојби, бидејќи тоа го покажуваат исказите на анкетираниите учесници.

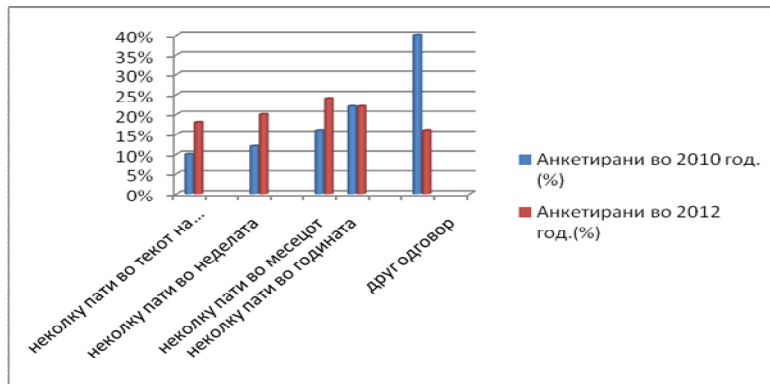
Второто прашање беше формулирано на следниот начин: Колку често се појавува психичко малтретирање во вашата работна организација? Добиените резултати и одговори се прикажани со Табелата 2.

Табела 2. Зачестеност на појава на психичко малтретирање (мобинг) во работната средина

Table 2 Frequency of occurrence of psychological harassment (mobbing) in the work environment

Прашање: Колку често се појавува психичко малтретирање во вашата работна организација?					
Одговори	Анкетирани во 2010 год.	Анкетирани во 2010 год. (%)	Анкетирани во 2012 год.	Анкетирани во 2012 год. (%)	Вкупно одговори
неколку пати во денот	10	10%	18	18%	28
неколку пати во неделата	12	12%	20	20%	32
неколку пати во месецот	16	16%	24	24%	40
неколку пати во годината	22	22%	22	22%	44
Друг одговор	40	40%	16	16%	56
Вкупно	100	100%	100	100%	200

Графичкиот приказ би бил:



Слика 2. Графички приказ на процентуалните одговори за вториот исказ
Figure2. Graphical presentation of the responses in percentage in relation with the second statement

Од табеларниот и графичкиот приказ можеме да заклучиме дека во испитуваните работни организации постојат мобинг состојби и тоа во 2010 година 60% од анкетираниите учесници, за после во 2012 година тој број да се зголеми за 24% и изнесува 84%. Зголемувањето се однесува за појавата на мобинг во сите случаи, освен на годишно ниво каде тој број останува ист. Овој податок од емпириското истражување е аларманетен и претставува индикатор за постоење на мобинг состојби во испитуваните работни организации.

Третото прашање беше формулирано на следниот начин:

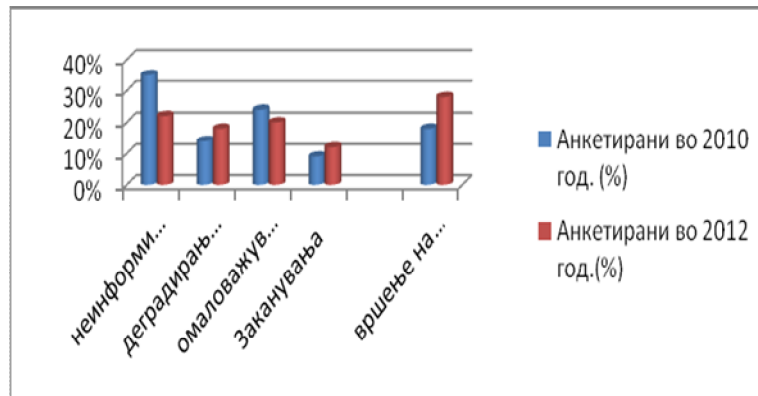
Во каков вид се појавило психичкото малтретитрање на вашето работно место?

Добиените резултати и одговори се прикажани со следната Табела:

Табела 3. Вид на појава на психичко малтертирање на работното место
Table 3. Kind of phenomenon of psychological harassment in the workplace

Прашање Во каков вид се појавило психичкото малтретитрање на вашето работно место? (може да заокружите повеќе од еден одговор)					
Одговори	Анкетирани во 2010 год.	Анкетирани во 2010 год. (%)	Анкетирани во 2012 год.	Анкетирани во 2012 год. (%)	Вкупно одговори
неинформирање, изолација	46	35%	40	22%	86
деградирање на личноста	18	14%	34	18%	52
омаловажување	32	24%	36	20%	68
заканувања	6	9%	22	12%	28
вршење на разни притисоци	12	18%	52	28%	64
Вкупно	114	100%	184	100%	298

Графичкиот приказ би бил:



Слика 3. Графички приказ на процентуалните одговори за третиот исказ
Figure 3. Graphical presentation of the responses in percentage in the relation with the third statement

По однос на третото прашање не се забележуваат некои поголеми промени во одговорите на анкетираните соговорници во 2010 и 2012. Всушност, уште еднаш се потврдија нашите сомневања за постоење на мобинг состојби во испитуваните работни организации. Единствена разлика во одговорите на анкетираните соговорници се забележува во тоа што во 2010 година мобингот најмногу се јавува преку неинформирањето и изолацијата на вработените, за во 2012 година тој број да се намали, а за сметка на тоа се зголеми вршењето на разни притисоци.

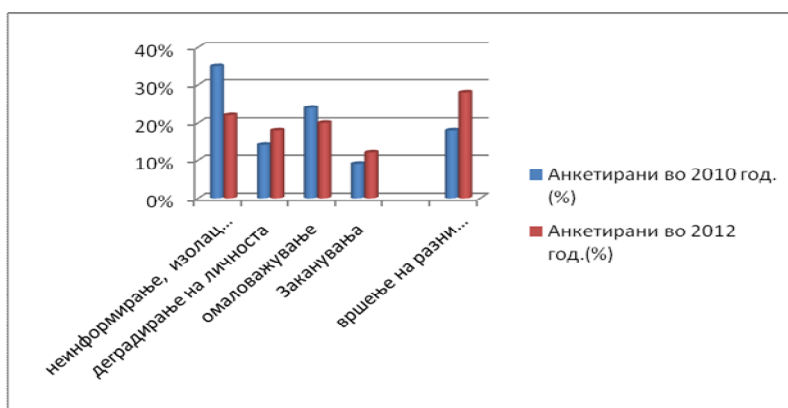
Четвртото прашање беше формулирано на следниот начин: Што мислите кои се причините поради кои работодавачите вршат психичко малтретирање врз вработените?(може да заокружите и повеќе од еден одговор).

Добиените резултати и одговори се прикажани со Табела 4.

Табела 4. Причини за постоење на психичко малтретирање на работното место
Table 4. Reasons for the existence of psychological harassment in the workplace

Прашање: Што мислите кои се причините поради кои работодавците вршат психичко малтретирање врз вработените?(може да заокружите и повеќе од еден одговор)					
Одговори	Анкетирани во 2010 год.	Анкетирани во 2010 год. (%)	Анкетирани во 2012 год.	Анкетирани во 2012 год.(%)	Вкупно одговори
несоодветниот менаџерски тим	42	22%	38	20%	80
недовербата меѓу вработените и работодавачите	28	15%	16	9%	44
поради недоволната информираност и нетранспарентност	30	16%	20	11%	50
поради лошата кадровска политика	10	6%	14	7%	24
лошо организираната работа	42	22%	48	26%	90
поради лошите меѓучовечки односи	36	19%	50	27%	86
Вкупно	188	100%	186	100%	374

Графичкиот приказ би бил:



Слика 4. Графички приказ на процентуалните одговори за четвртиот исказ
Figure 4. Graphical presentation of the responses in the percentage in relation with the fourth statement

Повторно добивме релативно поделени мислења по прашањето за причините за психичкото малтретирање на работното место. Нема некои поголеми разлики помеѓу анкетираниите учесници во 2010 и 2012 година. Несоодветно поставениот менаџерски тим, недовербата меѓу вработените и работодавачите, недоволната информираност и нетранспарентноста, лошата кадровска политика, лошата организација на работата, лошите меѓучовечки односи, конфликтни состојби, несоработка меѓу вработените, поделба на вработените на добри и лоши, пријатели и непријатели, послушници и непослушници се причините поради кои се појавуваат мобинг состојби во работните организации. Значи, ако на раководното место е поставен менаџер со недоволно изграден систем на вистински вредности, кој што не знае добро да ја организира работата, тогаш најверојатно тој ќе почне да ги обвинува вработените дека тие не знаат да си ја вршат работата како што треба, ќе се здружи со неколку свои поддржувачи и ќе почне да врши мобинг на еден по еден од вработените, сè додека не ја уништи цела група. Во потсвеста на повеќето луѓе е секогаш грешката да ја бараат во некој друг, а никако кај самите себе. За на крајот на краиштата квази менаџерите да ја одведат работната организација во пропаст. Ако во работната организација владеат лоши меѓучовечки односи, нема соработка, доверба, тогаш тоа е плодна почва за појава на психичко малтретирање. Конфликтните ситуации ако не се разрешат на време носат ризик за појава на мобинг. Кажавме дека се поделени мислењата, а тоа е доказ дека сите овие причини се битни за појава на мобинг. Причините претставуваат ѓубриво за почвата која доколку ја наѓубрите станува плодна, но во овој случај во негатива конотација.

Петото прашање беше формулирано на следниот начин:

Дали сте ефикасни во извршување на работата кога врз вас се врши мобинг?

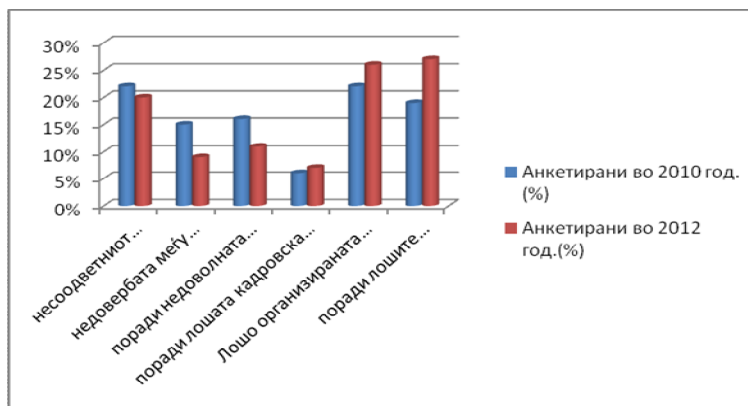
Добиените резултати и одговори се прикажани со следната Табела:

Табела 5. Намалување на работната ефикасност на вработените врз кои се врши мобинг

Table 5. Reducement working of efficiency of the employees victims of mobbing

Прашање : Дали сте ефикасни во извршување на работата кога врз вас се врши мобинг?					
Одговори	Анкетирани во 2010 год.	Анкетирани во 2010 год. (%)	Анкетирани во 2012 год.	Анкетирани во 2012 год. (%)	Вкупно одговор и
не, немам ниту волја за работа	54	50%	40	38%	94
тогаш не сум сконцентриран, а и многу грешам	20	18%	30	29%	50
често отсутствувам од работа	2	2%	0	0%	2
друг одговор	32	30%	34	33%	66
Вкупно	108	100%	104	100%	212

Графичкиот приказ би бил:



Слика 5. Графички приказ на процентуалните одговори за петтиот исказ
Figure 5. Graphical presentation of the responses in percentage in relation with the fifth statement

Како мобингот влијае на ефикасноста во работата ќе видиме од наредното прашање. Кога сте жртва на мобинг вам едноставно не ви се оди на работа, а знаете дека сте обврзани да отидете, работите без волја, работата не ве исполнува, не мислите на тоа што го работите, не сте сконцентрирани и се прават грешки, поради кои се трпат критики, па следи отсутството од работа. Една причина може да имплицира повеќе последици. 50% од анкетираниите соговорници во 2010 година одговориле дека мобингот ја намалува

ефикасноста во работата, а тој број кај анкетираниите во 2012 година се намалува на 38%. Намаленото ниво на концентрација и грешките при работа кога врз вработените се врши мобинг од 18% во 2010, во 2012 е зголемен и изнесува 29%. Можеме да заклучиме дека и по ова прашање одговорите на анкетираниите соговорници не се разликуваат многу.

Шестото прашање беше формулирано на следниот начин:

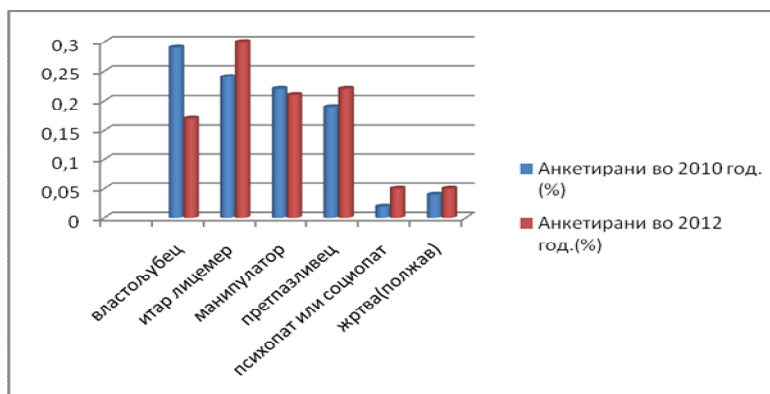
Со каков профил на работодавач сте се сретнале на работното место? (на ова прашање може да заокружите повеќе од еден одговор).

Добиените резултати и одговори се прикажани со следната Табела:

Табела 6. Профил на менаџер кој врши мобинг врз вработените
Table 6. Profile of manager who performs mobbing on employees

Прашање: Со каков профил на работодавач сте се сретнале на работното место?(на ова прашање може да заокружите повеќе од еден одговор)					
Одговори	Анкетирани во 2010 год.	Анкетирани во 2010 год. (%)	Анкетирани во 2012 год.	Анкетирани во 2012 год. (%)	Вкупно одговори
властољубец	34	29%	30	17%	64
итар лицемер	28	24%	52	30%	80
манипулатор	26	22%	36	21%	62
претпазливек	22	19%	38	22%	60
психопат или социопат	2	2%	8	5%	10
жртва(полжав)	4	4%	8	5%	12
Вкупно	116	100%	172	100%	288

Графичкиот приказ би бил:



Слика 6. Графички приказ на процентуалните одговори за шестиот исказ
Figure 6. Graphical presentation of the responses in percentage in relation with the sixth statement

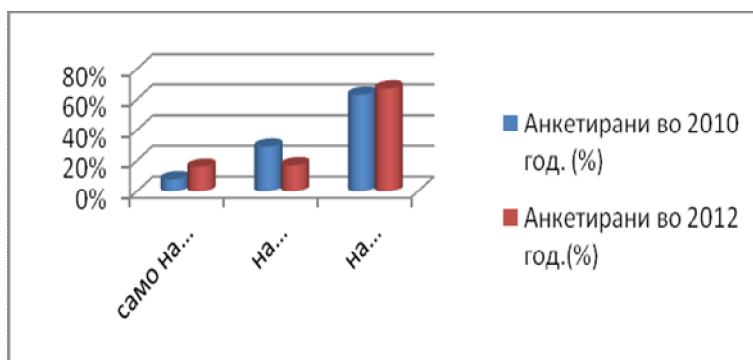
Во испитуваните работни организации и во 2010 и во 2012 година има застапено од сите профили на мобери, некои се застапени помалку, некои повеќе. Во истражувањето спроведено во 2010 година најмногу со 29% е застапен властољубецот, кој што е жеден за власт и гладен за пари, додека на второ место со 24% се наоѓа итриот лицемер, кој честопати се става и во улога на жртва за да обвини некој друг. После него на третото место по застапеноста со 22% се наоѓаат манипулаторите, кои со закани и уценувања ги доведуваат луѓето до послушност, на тој начин прикривајќи ја својата непрофесионалност. На четвратата позиција е застапен претпазливецот со 19% кој што знае со организирањето на прослави да се покаже добар, а всушност тоа му е отскочна даска да се истакне самиот себе. Најмалку во нашите организации луѓето се сретнале со мобер жртва 4% и само 2% се сретнале со мобер психопат или социопат. И во истражувањето спроведено во 2012 година не забележуваме некои поголеми промени, освен тоа што се намалува бројот на мобер властољубец, а се зголемува бројот на мобер итар лицемер.

Седмото прашање беше формулирано на следниот начин: Што мислите во кој сегменти психичкото малтретирање остава траги? Добиените резултати и одговори се прикажани со следната Табела:

Табела 7. Сегменти врз кои психичкото малтретирање остава траги (штети).
Table 7. Segments on which psychological harassment leaves traces (damages).

Прашање: Што мислите во кој сегменти психичкото малтретирање остава траги?					
Одговори	Анкетирани во 2010 год.	Анкетирани во 2010 год. (%)	Анкетирани во 2012 год.	Анкетирани во 2012 год. (%)	Вкупно одговори
само на жртвата	8	8%	16	16%	24
на фирмата и на жртвата	28	29%	18	17%	46
на жртвата, фирмата и на општеството	60	63%	68	67%	128
Вкупно	96	100%	102	100%	198

Графичкиот приказ би бил:



Слика 7. Графички приказ на процентуалните одговори за седмиот исказ
Figure 7. Graphical presentation of the responses in percentage in relation with the seventh statement

Најголем број од анкетираните соговорници и во 2010 и во 2012 година сметаат дека мобингот остава траги или штети на трите сегмента: жртвата, фирмата и општеството како една целина. Можеме да кажеме дека уште еднаш практиката ја потврди теоријата.

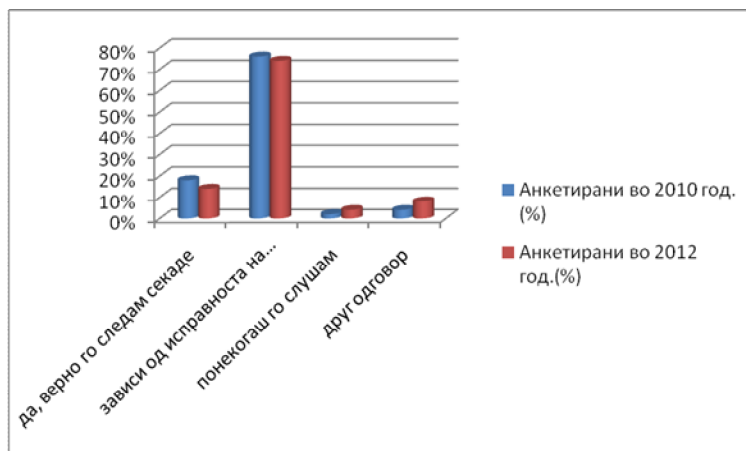
Осмото прашање беше формулирано на следниот начин:

Дали без размислување т.е слепо ги извршувате сите наредби од вашиот претпоставен? Добиените резултати и одговори се прикажани со следната Табела:

Табела 8. Извршувањето на наредбите на менаџерот од страна на вработените
Table 8. Execution of orders given by the manager to the employees

Прашање: Дали без размислување т.е слепо ги извршувате сите наредби од вашиот претпоставен?					
Одговори	Анкетирани во 2010 год.	Анкетирани во 2010 год. (%)	Анкетирани во 2012 год.	Анкетирани во 2012 год. (%)	Вкупно одговори
да, верно го следам секаде	18	18%	14	14%	32
зависи од исправноста на наредбата т.е размислувам	76	76%	76	74%	152
понекогаш го слушам	2	2%	4	4%	6
друг одговор	4	4%	8	8%	12
Вкупно	100	100%	102	100%	202

Графичкиот приказ би бил:



Слика 8. Графички приказ на процентуалните одговори за осмиот исказ
Figure 8. Graphical presentation of the responses in percentage in relation with the eighth statement

Повеќето луѓе размислуваат пред да донесат некоја одлука, пред да извршат некоја задача, за нејзината исправност. Па така и по ова прашање, анкетираниите соговорници во најголем дел 76% во емпириското истражување во 2010, односно 74% од анкетираниите соговорници во истражувањето во 2012, размислуваат за исправноста на наредбата дадена од страна на раководителот пред да ја извршат. За жал има и такви, но се разбира во помал број кои секогаш сакаат да му угодат на раководителот, се наоѓаат во негова близина, го следат секаде, па дури и кога врши мобинг на нивните колеги.

Деветто прашање беше формулирано на следниот начин:

Што мислите дека треба да направите за да се отстрани мобингот (психичкото малтретирање)? (може да заокружите и повеќе од еден одговор).

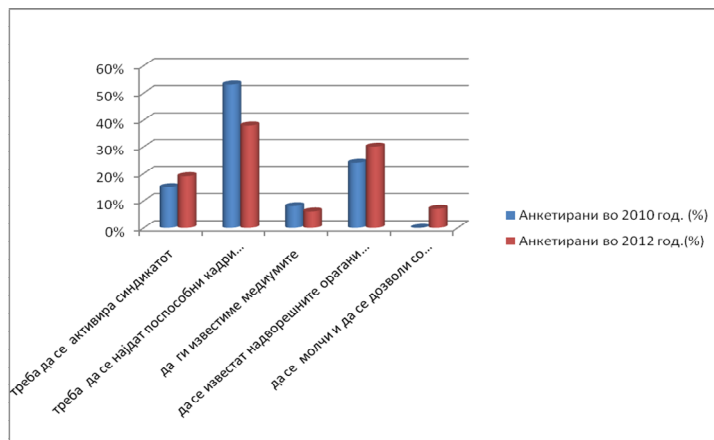
Добиените резултати и одговори се прикажани со следната Табела:

Табела 9. Предлагање на мерки за отстранување на мобингот од работните организации

Table 9. Suggestion about measures to eliminate mobbing from the workplace

Прашање: Што мислите дека треба да направите за да се отстрани мобингот (психичкото малтретирање)?					
Одговори	Анкетирани во 2010 год.	Анкетирани во 2010 год. (%)	Анкетирани во 2012 год.	Анкетирани во 2012 год. (%)	Вкупно одговори
треба да се активира синдикатот	22	15%	30	19%	52
треба да се најдат поспособни кадри кои ќе го упатат на вистинскиот пат менаџерскиот тим	78	53%	60	38%	138
да ги известиме медиумите	12	8%	10	6%	22
да се известат надворешните орагани кои се задолжени за законитоста во работењето на организацијата	36	24%	48	30%	84
да се молчи и да се дозволи со малтретирањето, за да си го зачуваме работното место.	0	0%	12	7%	12
Вкупно	148	100%	160	100%	308

Графичкиот приказ би бил:



Слика 9. Графички приказ на процентуалните одговори за деветиот исказ
Figure 9. Graphical presentation of the responses in percentage in relation with the ninth statement

Последното, односно деветто прашање дава одговор на прашањето како да се заштитиме од мобингот. Најголем број од анкетираниите соговорници и во 2010 и во 2012 година сметаат дека треба да се најде послобон кадар кој ќе го упати на вистинскиот пат менаџерскиот тим. Исто така и по другите понудени одговори се забележува благо зголемување или благо намалување во однос на двете емпириски истражувања што се предмет на обработка. Единствено можеме да споменеме дека загрижувачки делуваат одговорите од истражувањето во 2012 година на оние 7% од анкетираниите соговорници кои би молчеле и би дозволиле да се продолжи со психичкото малтретирање, со една и единствена цел да си го задржат работното место.

Од компарацијата на двете емпириски истражувања заклучуваме дека нема некоја поголема промена во размислувањето на испитуваните вработени. Уште еднаш добивме афирмативен одговор за присутноста на психичкото малтретирање во испитуваните работни организации.

6.4. Заклучни согледувања од емпиriskото истражување

Заради утврдување на поврзаноста помеѓу варијаблите кои беа од интерес на ова истражување, го применивме статистичкиот метод на χ^2 -тестот кој ја покажува веројатноста за поврзаноста помеѓу одредени варијабли. Во нашиот случај го применивме заради поединечно испитување на зависноста

помеѓу исказите на менаџерите и вработените. Висината на поврзаност ја добивме со користење на коефициентот на контингенција (с).

Со помош на добиените податоци од спроведеното емпириско истражување дадено во Прилог 1 и Прилог 2 од магистерскиот труд и направените пресметки со помош на χ^2 - тестот, дојдовме до следните сознанија:

- пресметаната вредност за χ^2 - тестот, во еднаесет искази од анкетниот прашалник е поголема од граничната вредност во таблицата која во нашиот случај изнесува 5,991, што нè води до заклучок дека во 68,75% од исказите постои разлика помеѓу менаџерите и вработените;
- вредноста на коефициентот на контингенција (с) се движи помеѓу 0,09 и 0,57, што покажува дека постои релативно слаб интензитет помеѓу испитуваните варијабли, а поставените хипотези не се извршуваат во организациите каде што е спроведено истражувањето;
- најголем интензитет на поврзаност $s=0,57$ добивме при испитување на комбинираниот (вертикално-хоризонтален) мобинг, каде само 7% од вработените одговориле дека ги подржуваат нивните раководители кога вршат психичко малтретирање врз нивните колеги, за разлика од нив пак менаџерите одговориле дека во 90% од случаите добиваат поддршка од нивните подредени кога вршат психичко малтретирање (казнување) на некои од подредените.
- најмал интензитет на поврзаност $s=0,09$ добивме при:
 - испитување на присутноста на хоризонталниот мобинг во испитуваните работни организации, каде 50% од менаџерите сметаат дека некои од вработените си вршат психичко малтретирање меѓу себе, додека овој процент е понизок во исказите на вработените и изнесува 35%.
 - немањето обуки и семинари за справување со лошите менаџери, односно мобери ги водат вработените во незнаење и неинформираност за да се справат со квази менаџерите и моберите кои вршат психичко малтретирање на нивните подредени. Менаџерите во 85% од случаите одговориле дека не организираат обуки за нивните вработени да научат како да се

справат со софистицираните вршители на мобинг. Вработените во нешто поголем процент или 89%, се согласуваат дека нивните претпоставени не им организираат обуки за справување со моберите.

Врз основа на анализираните резултати и сознанија до кои дојдовме, можеме да констатираме дека во испитуваните работни организации се манифестираат некои од облиците на психичко малтретирање на работното место (мобинг) и многу малку се применуваат следниве карактеристики кои се одлика на успешните организации:

- ✓ Принципи за фер однесување.
- ✓ Изработка на Кодекс на однесување во работни организации.
- ✓ Општо забрана на дискриминација, мобинг и сексуалното малтретирање на работа.
- ✓ Дефиниција на условите во врска со конфликтните ситуации на работа.
- ✓ Листа на фер форми (облици) на конфликтната резолуција (со одлука или решение).
- ✓ Воспоставување на квалификации за контактните точки (службеници) за оние кои се жртви на мобинг, со јасно исцртани задачи, овластувања и должност за доверливост на информации.
- ✓ Подигнување на свеста и обуки на вработените, вклучувајќи и претпоставени и транспарентност во одлучувањето на работното место.
- ✓ Промоција на социјалното менаџирање со компетентност преку квалификации.
- ✓ Процесирање (обработка) на конфликти и квалификација на вработените во проблематичните одделенија (на барање).

Врз основа на сознанијата до кои дојдовме, можеме да констатираме дека во испитуваните работни организации постојат мобинг состојби предизвикани од менаџерите со недоволно изграден систем од вистински вредности. Фактичките состојби во работните организации укажуваат на постоењето на лоши меѓучовечки односи, менаџерите ги делат вработените на пријатели и непријатели, па тоа имплицира и неправилно распоредување на наградите за еднакво вложениот труд. Честопати, се случува да некои вработени кои се пријателски перципирани од менаџерите да бидат наградени и за нивната „не

работа“. Манифестацијата на некои од облиците на психичко малтретирање како што се: понижување, омаловажување, неинформирање, изолација, деградирање на личноста, заканите и разните притисоци како од страна на менаџерите така и од страна на вработените се присутни во испитуваните работни организации. Според нашето емпириско истражување врз основа на исказите на вработените на прво место од видовите на мобинг се наоѓа вертикалниот, па следи хоризонталниот, за на крај на трето место да се најде и комбинираниот мобинг, (вертикално-хоризонталниот). Наспроти нив, според исказите на менаџерите на прво место се наоѓа комбинираниот мобинг, после него на второ место се наоѓа хоризонталниот, за на убедливо трето место со само еден позитивен исказ од менаџерот се најде вертикалниот мобинг. Ако ја анализираме претходната поделба на трите места за кои се добива медал, можеме да заклучиме дека жртви на мобинг има, но никој не сака да признае дека е вршител на мобинг дејство. Всушност, за менаџерите нивните подредени сами си вршат мобинг, а пак за вработените менаџерите се тие кои вршат мобинг врз нив. И ова префрлање на вината од едни на други е само уште еден индикатор за постоењето на мобинг состојби во испитуваните работни организации.

Вистинските менаџери ќе ги препознаеме по тоа што се грижат за своите вработени, инвестираат во нив, ги почитуваат, им создаваат работна клима и им организираат обуки и им овозможуваат да посетуваат семинари со цел полесно да се справат со сите предизвици на денешницата. Една стара поговорка вели: „Подобро да се спречи отколку да се лечи“. Во нејзин контекст подобро да ги научиме вработените и менаџерите како да се справат со моберите, преку организирање на обуки за справување со моберите и преземање на анти-мобинг мерки, отколку да се праќаат мобинг жртвите во рехабилитационите клиники и да се плаќаат казни за вршење на мобинг. Можеби нашите транзициски менаџери сè уште го користат овој вакум период до донесувањето на посебен закон за мобинг. Членот 9а и ставот 2 од членот 11 од Законот за работни односи не се доволни да се санкционира оваа деловна болест која е предизвикана од софистицираните менаџери со вредностен систем на искривени вредности. Додека да се донесе посебниот закон за мобинг им препорачувам на вработените да се информираат за мобингот преку разните брошури, интернетот или синдикатот, да ги бележат

мобинг состојбите во посебен дневник и да предлагаат мерки и нивни размислувања кои ќе помогнат да се направи еден од подобрите закони за мобинг. Бидејќи мобингот многу тешко се докажува, а малку време треба за да им се случи на повеќето луѓе. Па, затоа ова беше мотив плус и ние со овој магистерски труд да дадеме свој придонес во информирање на луѓето за препознавање на менаџерите со искривени вредности, препознавање на мобингуваната состојба, како и да креираме модел за анти-мобинг состојбите. Овој модел го создаваме врз основа на спроведеното теоретско и емпириско истражување и истиот детално е претставен во седмата глава од овој магистерски труд. Овој модел свесно го создаваме за да дадеме свој придонес за сузбивање на оваа деловна болест на 21 век. Можноста овој модел да го практикуваат македонските работни организации ќе помогне во развивање на поволна работна, креативна клима и владеење на добри меѓучовечки односи преку препознавање на мобинг намерите.

Глава седма

7. Креирање на модел за препознавање на мобинг состојбите и справување со квази (псевдо,лошите) менаџери кои предизвикуваат нежелни мобинг состојби во организацијата

7.1. Креирање на модел за препознавање на мобинг состојбите

Научниот темел на советодавните програми е дефинирање на мобингот на работното место и научниот модел на патогенскиот ефект на личноста и психобиологија кои го воведуваат мобингот при работа. Цел на мобингот при работа е социјално исклучување на личноста од работното место, со уништување на неговата работна способност и карактеристики со нарушување на психобиолошкото здравје.²⁷⁰

Психичкото малтретирање на работното место во Беч се дефинира со истовремено постоење на три критериуми. Првиот критериум е насочените непријателства кон личноста имаат за цел да го натераат да го напушти работното место. Според вториот критериум мобингот трае во текот на подолг период (повеќе од два месеци). Додека третиот критериум кажува дека постои нерамнотежа во степените на слобода помеѓу моберот и жртвата.

Овие три критериуми за мобинг кои се користеле во Беч, Австрија коинцидираат со оригиналната тест ситуација на првата студија за стрес на Selye. Психотоксикологијата на мобингот при работа е ефектот од патогеното уништување на психоненроендокринолошкиот и психоненроимунолошкиот процес на трауматизирачкото однесување на моберот кон жртвата на мобинг.

Модерната теорија на стресот на Henry Stephens нуди валиден модел за ефектот на мобингот на здравјето, кој може да доведе до смрт. Мобингот на работното место може некогаш и да убие, со надворешна индукција на внатрешната смртна промена во енроендокриниот и психобиолошката состојба со психоменталниот отров (непријателско однесување).

Мобингот ја подгорува самовербата и самопочитувањето на мобингуваниот поединец. Мобингуваниот поединец не е единствениот

²⁷⁰R.Karazman, Sveučilište-Medicinsko sveučilište, Beč, Austrija, "Stress i mobbing u novom globaliziranom gospodarstvu", Međunarodni kongres Era nove ekonomije I novih zanimanja –stress I mobbing, ctp.29

повреден или нападнат од мобинг, исто така и работната средина ја плаќа цената во губењето на лојалноста и ефикасност на мобинг жртвата.

Мобингот се случува во работна организација доколку:

- доаѓа до прекинување на разговорот, кога некој ќе влезе во просторијата,
- некој не е поканет на состаноците, иако и тој нормално треба да биде дел од нив,
- информации кои се од есенцијално значење за нечија работа се кријат односно изворно не се примаат,
- во текот на интеракцијата со мобингуваниот поединец, соработниците или непријателски се однесуваат или пак пасивно.

Кога во работната организација се применуваат нееднакви принципи и критериуми кон сите вработени, кога не се вреднуваат нивните способности правилно, кога се врши перципирање на вработените на лојални и нелојални, односно на пријатели и непријатели доаѓа до ескалација на лошото раководење.²⁷¹ Тогаш кога вработените се наградувани според лојалноста, а не според сработеното т.е. заслуженото, во работната организација настануваат конфликтни и стресни состојби кои значително ги влошуваат меѓучовечките односи, прават поделби во организацијата, со користење на перфидни игри, лаги и измами и на многу софистицирани начини менаџерите се фокусираат кон одредени поединци со цел да им наштетат. Ја гушат нивната креативност, ја убиваат мотивацијата, сè со цел да ги прогласат за неподобни и неспособни и сами да ја напуштат организацијата. Софистицираните мобинг менаџери знаат вешто и умешно со креативно осмислени префидни игри и со претходно добро разработена тактика да издејствуваат поддршка кај нивните истомисленици од пониските редови и да започнат да вршат психички терор кај избраната жртва. Најпрво како една здружена толпа се вршат притисоци кај мобингуваниот поединец, негова изолација, омаловажување, неинформирање, навредување, девалвирање, клевети, напади на професионалниот углед, негирање на работните способности и на самиот крај да ги скршат и основните човекови права. Во организацијата во која постои психичко малтретирање, жртвата на мобинг ќе ја препознаете по тоа што ја избегнуваат колегите, не комуницираат со неа, сите грешки и целиот неуспех во организацијата оди на

²⁷¹ „Менаџмент на човечки ресурси“ Т. МИЦЕСКИ, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип 2009 година, стр.188

нејзина сметка. Таа е осамена, отфрлена од работната средина, деморализирана, обесхрабрена, повредена е нејзината душа, се чувствува изнемоштено, несигурно, не е сконцентрирана на работата и поради тоа почнува да прави грешки, поради кои е остро критикувана. Поради сето наведено жртвите на мобинг ќе ги препознаеме по тоа што често знаат да бидат отсутни од работа, земаат боледување, бидејќи психолошкото малтретирање на работното место кај нив веќе е во последните фази во исполнување на мобинг намерата на здружената толпа на чело со квази менаџерот-мобер. Па така, тие обезвреднети, тотално беспомошни со последните собрани сили решаваат да ја напуштат организацијата која довчера им била втор дом.

Постапката на утврдување на дијагнозата на пациентите кои биле жртви на мобинг се врши со професионално социјална амнезија. На овој начин се доаѓа до хронолошкиот опис на траматскиот тек на настаните што се случиле во изминатите години. Обично овие анамнези се вршат за време на интервјуата кои траат приближно од 4 до 10 часови. Пациентите претходно се информирани дека дијагнозата се изведува со стандардизирани прашалници. Во текот на интервјуата, штом прашалникот ќе биде пополнет, пациентот ќе биде известен за типот на информациите што се собрани. Покрај тоа, пациентите веднаш ќе бидат информирани и за резултатите од нивните одговори. На пациентот веднаш ќе му се даде објаснување за значењето на неговата депресивност. Пациентот не треба да се остава со неодговорени прашања во врска со тоа што навистина значат нивните одговори за нивната емоционална состојба.²⁷² Овој метод на истовремено дијагностицирање и темелно информирање на пациентот за карактерот и значењето на нивните одговори кои се смета дека може да дадат придонес за одредување на првата когнитивна бихевиорална терапија, дури и како прва рана фаза на контактот со пациентот. Дијагнозата одзема приближно 2 до 4 часа време за да биде завршена. Исто така, пациентите се информирани за значењето на различните групи на ПТСН²⁷³ дијагнози и како тие доведуваат до психосоматските симптоми во одредувањето на дијагнозата по групи. Многу важен поим кој потекнува од прирачници за психијатриски дијагнози е личноста на

²⁷² Некои примери од дијагнозите може да се најдат на Лејмановата страна <http://www.Leymann.se>

²⁷³ Пост Травматско Стресно Нарушување

мобингуваниот поединец²⁷⁴. Тоа се однесува на тоа дали личноста на мобингуваниот поединецот е од некое значење. Доста често се слуша теоријата дека малтретираната личност треба да го обвинува општествениот фактор како предизвикувач на мобинг ситуации. Овој поим е исто така многу широко распространет меѓу професионалците. Но, сè до денес, емпириското истражување за мобинг на возрасните, кое започна во 1982 година, не беше во можност да се корелира со причината за мобинг процесот со личноста на жртвата. Промената на личноста кај мобингуваниот поединец според клиничките опсервации на Leymann²⁷⁵, резултира со ефекти на анксиозност и во сериозна депресија или сериозна опсесија. Во својата клиничка работа Leymann има модифициран и проширен опис на ICD²⁷⁶-10 симптоми. Во следнава листа на симптоми, со ѕвездичка (*) се означени, симптоми кои се првично наведени во ICD-10, додека другите симптоми се додадени подоцна. Бидејќи опсесијата, како главна карактеристика е секогаш придружена со одредени депресивности и обратно, следните симптоми може да се најдат кај многу пациенти.

Симптомите на постојаните промени на личноста каде главно доминира опсесијата се²⁷⁷:

1. Непријателски и сомнителен однос кон околината .*
2. Хронично чувство на нервоза дека се во постојана опасност .*
3. Задолжителна фиксација на сопствената судбина до степен што ја надминува границата на толеранција на луѓето во околината и води кон изолација и осаменост.
4. Преосетливост во однос на неправдите и постојана идентификација со страдањата на другите на скоро задолжителен начин.

Симптоми со постојани промени на личноста каде главно доминира депресија се:

1. Чувството на празнина и безнадежност .*

²⁷⁴ Leymann, H. "The Mobbing Encyklopaedia, Bullying: Whistleblowing.Informationabout Psycho terror in Workplace .1992 <http://leymann.se/>

²⁷⁵Leymann, Heinz & Tallgren, Ulf. (in print): Investigation into the frequency of adult mobbing in a Swedish steel company using the LIPT questionnaire.

²⁷⁶International Statistical Classifications of Diseases. ICD-10, означува Интернационална Статистичка Класификација на Болести. Оваа класификација е развиена од страна на Светската здравствена организација или World Health Organization (WHO).

²⁷⁷ Со ѕвездичка се означени оние симптоми кои првично се наведени во ICD-10 - означува Интернационална Статистичка Класификација на Болести, а другите H. Leymann ги додал подоцна.

2. Хронична неможност да се доживее радоста од обичните настани во секојдневниот живот.

3. Постојан ризик од дрога или психофармацевска злоупотреба.

Постојаната (перманентна) промена на личноста со дополнителни симптоми кои укажуваат на тоа дека личноста си има поднесено оставка од самиот себе од ситуацијата во која се наоѓа се:

1. Поединецот се изолира себеси. *

2. Лицето не чувствува дека тој или таа е дел од општеството (ефект на оттуѓување).*

3. Лицето покажува циничен став кон светот.

Според истражувањата, мобингот во Италија е процес на ескалацијата и започнува со промени²⁷⁸. Во повеќето случаи, тоа е промена во работната клима која не е создадена само од активности и однесување, но исто така и од чувства, перцепции и сензации.

На почетокот субјектот може да насети зголемување на растојанието од претпоставените или колегите, намалена пријателска настроеност, малку или прекумерно внимание, отсуство или намалување на рутински гестови, како што се кафе пауза, пријателски разговори и намалување на дневната комуникација со колегите. Подоцна, од суптилното или отворено непријателство може да се развие и ситуација која може да резултира со очигледни мобинг акции.

Мобинг жртвите ќе ги препознаеме по следниве карактеристики:

- Колегите ја избегнуваат жртвата, не комуницираат со неа, сите грешки и ги препишуваат нејзе;
- Изолација, озборување, понижување, потсмев, исклучување од социјалниот живот, упад во приватниот живот, девалвирање на личноста;
- Намалена работна способност, намалено ниво на концентрација, послаба ангажираност при работењето, нерасположеност при работата и сл.;
- Најмногу критики од колегите и менаџерот се упатени кон неа;
- Често отсуство од работа и користење на боледување;
- Напуштање на работно место.

²⁷⁸Raising awareness of psychological harassment at work / Maria Grazia Cassitto...[et al.]; edited by Renato Gilioli, Marilyn A. Fingerhut, Evelyn Kortum – Margot, p.30

Во согласност со нашите теоретски и емпириски истражувања, а врз основа на сознанијата до кои дојдовме, во овој дел од магистерскиот труд правиме обид да креираме модел за препознавање на мобингуваната состојба.

Или накратко моделот што го формираме за препознавање на мобинг состојбите се следните промени што се забележуваат во работната организација:

- ✓ Владеење на лоши меѓучовечки односи во работната организацијата;
- ✓ Примена на нееднакви принципи и критериуми кон вработените;
- ✓ Перципирање на вработените на пријатели и непријатели;
- ✓ Наградување на вработените според лојалноста и послушноста, а не според сработеното, односно заслугите;
- ✓ Појавата на некои од облиците на психичко малтретирање на работното место како: изолација, омаловажување, неинформирање, навредување, девалвирање, клевети, напади на професионалниот углед, негирање на работните способности;
- ✓ Непочитување и кршење на основните човекови права;
- ✓ Зголемен степен на флукуација (зачестено напуштање на работните места од страна на вработените);
- ✓ Слаба едуцираност на вработените за психолошкото малтретирање на работното место;
- ✓ Неинформирање на вработените за законското санкционирање на психолошкото малтретирање на работното место (член 9а и став 2 од член 11 од ЗРО);
- ✓ Неангажирање на менаџерите за преземање мерки за да ги заштитат вработените за спречување на психолошкото малтретирање на работното место.

7.2. Креирање на модел за заштита и справување со квази менаџерите кои предизвикуваат непожелни состојби во организацијата

Доколку некоја личност чувствува директни притисоци од квази менаџерот, не смее да премолчува, туку отворено да каже што мисли, но притоа да се настапува смирено, без гневност, без да се покажува слабост со нервозно избувнување или да се плаче.

Доколку квази менаџерот почне да вика на вас додека зборувате, оставете го да заврши, а после кажете си го своето мислење гледајќи го во очи, притоа не дозволувајте да ве прекинува. Најважно е доколку директно пред други луѓе ве нападне квази менаџерот, кажете си го своето мислење, без притоа да ги изгубите нервите. Секогаш кога зборувате, зборувајте од ваше име, без притоа да донесувате суд или да делите совети. При средбата со ваков квази менаџер треба да бидете спремни и на пријателски однос. Доколку им се спротивставите, но притоа да не ги нападнете, можеби и ќе ги придобиете на ваша страна. Ова навистина изгледа чудно, но верувајте дека и таквите менаџери имаат потреба да бидат прифатени од некој кој е силен и вреден за почит. Но, како и да е со овие луѓе никогаш не се знае, секогаш треба да се биде на штрек да се остане буден.

Доколку квази менаџерот ве нападне насамо, не смеете тој напад да го премолчите, туку треба да ја информирате околината, да ја запознаете и околината со овој напад. При спротивставувањето со овој напаѓач секогаш треба да се прати невербалната комуникација, движењето на очите и да му се поставуваат прашања кои ќе ни го олеснат разговорот со него.

Доколку бидеме отворено нападнати, треба да ја побараме поддршката од колегите, да го слушнеме и нивното мислење. Голема е веројатноста нашите колеги да застанат на наша страна. Ако тоа се случи, тогаш треба да престанеме. Најбитно од целата оваа ситуација е тоа што на прикриениот напаѓач не треба да му се осветуваме, но не треба да дозволиме неговиот напад да помине незабележано. Веројатноста за прикриените напади ќе се намали ако се одговори на пристоен начин во иста мера, но со јасно давање на знаење дека се спротивставуваме. Значи битно е да му ставиме на знаење на прикриениот менаџер дека неговиот напад сме го регистрирале и во скоро

време прикриено, но на пристоен начин ќе му биде одговорено, со цел да му се даде на знаење дека не сме лесна мета, за да не се обиде пак да не нападне. Всушност, ова е една од стратегиите за минимизирање на нападите од прикриениот менаџер.

Доколку некоја личност е нападната од експлозивен менаџер треба да го ислушаат нивното викање, празнењето на негативната енергија и насобраниот бес во нив. Доколку нивното викање не се приближува кон крајот, треба да ги прекинете со тоа што им ставате на знаење дека ги сфаќате сериозно. Доколку експлозивните менаџери ве нападат пред други лица, најдобро ќе биде да ја прекинете комуникацијата со нив, бидејќи срамот што го приредуваат ќе ги засрами и луѓето околу вас. Најдобро е да договорите средба насамо, односно лице в лице со нив и да се тргнете од нив. Бидејќи, според народната поговорка „за кавга се потребни двајца“.

При справувањето со квази менаџерите кои постојано се жалат, треба да се наведат причините без притоа да им се извините или да коментирате. Со таквото однесување таквата личност се остава без поттик за повторно да почне да се жали, а може да се случи и друга варијанта да почне да ги решава проблемите.

Негативистите не веруваат дека проблемот може да го решат, имаат голем сомнеж²⁷⁹ дека другите можат да го решат проблемот и поради тоа се откажуваат. Многу битно е кога се соочуваме со таквите луѓе да не дозволиме да нè убедат дека ништо не може да се направи и дека на крајот сè ќе заврши лошо. Во негативистичката мрежа многу лесно можеме да се „уловиме“, бидејќи во секој од нас има малку сомнеж и страв.²⁸⁰ Секогаш кога ќе најдеме на проблеми во животот треба да го изразиме својот оптимистички реализам, да се потсетиме на позитивните резултати од минатото. Најдобро би било со негативистите да не се запаѓа во „дуел“ односно конфликт, бидејќи тоа би значело залудно потрошено време.

При справувањето со менаџери кои се прават „сезнајковци“ потребно е укажување на постоењето на алтернативни гледишта, без притоа да се нападне нивната стручност. Секогаш напаѓајте го проблемот, но не и личноста. Секогаш

²⁷⁹ Обично, причината поради ова нивно неверување, психолозите го препишуваат на нивното детство кога нивните родители ги разочарале, па тие самите донеле заклучок дека на никој не може да веруваат, освен на самите

²⁸⁰ „Tamna strana upravljanja ljudima“ Sasa Petar Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina, str.109

треба да бидеме добро подготвени за разговор, наоружани со аргументи, точни податоци кои ќе ни го олеснат разговорот со овој вид на квази менаџери. Доколку „сезнајкото“ открие дека некои податоци не се точни, ќе ги отфрли сите ваши аргументи како некомпетентни. Овој тип на квази менаџери треба да се слушаат со внимание, бидејќи тие располагаат со многу информации кои може да ни бидат од корист. Не напаѓајќи ја нивната компетентност, поттикнете ги да се најдат на другата страна од проблемот. Не постои човек кој секогаш знае сè за секоја ситуација, за секој проблем. Не залудно, народот постојано ги изговора поговорките: „Две глави се попометни од една“ и „Човекот учи додека е жив“ кои треба и секојдневно да се применуваат и секојдневно да учиме нови работи до последниот ден од нашиот живот. Дури и тогаш кога ќе заминеме од овој свет нема да знаеме сè, секогаш ќе остане енигмата дека нешто можело да се направи поинаку, подобро доколку сме биле побогати за уште некоја информација, уште некое искуство. Тоа е големината на еден човек да признае, да и дозволи на компетентната личност да го реши проблемот и да учи од тој што знае повеќе од него.

Бидејќи лажните сезнајковци не знаат за што зборуваат во разговорот со нив сигурно ќе се појават празнини кои вие треба сами да ги исполните. Кога овој вид на квази менаџери не се во право, најдобро е соочување во четири очи. Доколку бидат нападнати пред аудиториум, тогаш може да настане катастрофа. При соочување со нив треба фокусот да ни биде ставен на делата и нивниот поглед треба да биде насочен кон алтернативните гледишта. На овој начин лажните сезнајковци си го чуваат образот, а тоа ним и е најбитно.

Квази менаџерите²⁸¹ ќе ги препознаеме по следните карактеристики:

- ✓ Чувство за себичност, прикриеност, маанипулација;
- ✓ Сомнеж кон секого, работи сам и со затворен тим;
- ✓ Лесно ги обвинува другите, се брани самиот, прави раздор, кавги и поделба меѓу вработените;
- ✓ Глуми соработка, моралност, а не е ниту кооперативен, ниту морален;
- ✓ Рамнодушен, нечувствителен, нанесува болка, раздражува, поттикнува напад;
- ✓ Моќен е преку лукавство, измами и врабување за интерес;
- ✓ Самонатценет, има нечиста совест, се ангажира поради личен интерес;

²⁸¹ „ЛИДЕРСТВО“, Т.МИЦЕВСКИ Универзитет „Гоце Делчев“ Економски факултет Штип, стр.165-181

- ✓ Демотивира, тргува со луѓето, обесхрабрува, одмаздољубив и злопамтило;
- ✓ Променлив и дволичен, непријателски расположен, врши злоупотреба на моќта, несовесен;
- ✓ Има завист кон поспособните од него, користољубив, неправичен, нечовечен, гневен, измамник;
- ✓ Настојува секој проблем да го решава судски, непредвидлив, несамостоен, неверодостоен, непроценлив;
- ✓ Избувлив, лош карактер, превртлив, заведува со лукаство, стегнат, плашлив, наметнува волја, а не мислење;
- ✓ Се наметнува во професијата, таен сплеткарош или таен играч;
- ✓ Автократ, критизер, кодош, измамник, опасен е и опасна е соработката со него;
- ✓ Желба за моќ, наместо разумот, владее со желбите;
- ✓ Подмолен, неискусен, има предрасуди, зависен, алчен и лекомислен.

Иако жртвите би сакале да избегаат од ситуацијата, тие треба да се однесуваат со претпазливост. Оставка или други важни одлуки за решавање на проблеми на работа не мора да бидат земени под притисок на емоции.

Покрај тоа, важно е да се развие наметливо однесување, за да се избегне само вината, да се задржат социјалните односи и да барате помош од семејството и пријателите, без вентилациски емоции на нив.

Работодавачите, со помош на своите услуги за безбедност и здравје, треба да направат проценка на ризик методите за да се идентификуваат организационите фактори кои имаат мобинг елементи, кои на крајот може да резултира со психосоцијални проблеми. Конкретни (специфични) упатства базирани на превентивни мерки, треба да им се дадат на вработените. Сите партии, здравствените работници, носителите на одлуки, менаџери, човечките ресурси директори, раководители, правната заедница, синдикатите и работниците мора да соработуваат во контрола на мобинг за акцијата да биде успешна.

Подолу, методите за превенција се предложени во основното, средното и високото ниво, односно примарна, секундарна и терцијарна заштита од мобинг.

Примарната превенција од мобинг се состои во тоа што работодавачите треба да усвојат начини да се информираат и да ги обучуваат

менаџерите и персоналот. Исто така, треба да се настојува на печатење или пуштање во употреба на насоки и кодекси на етика и да се охрабри етичко однесување, доверба во нечија стручност и професионалност, создавање на клима на толеранција и слобода на став, мислење и обесхрабрување на одбивање на соработка или да се занесе во неправилно функционирање.

Информации и едукација за мобингот и неговите последици

1. Вработените мора да бидат соодветно информирани.
2. Менаџментот мора да биде едуциран во решавање на конфликтот.
3. Свесноста за имплементација и спроведување на кампањи за мобинг.
4. Развивање на анти-мобинг политика.

Упатства кои содржат информации за природата и степенот на проблемот и неговите ефекти врз здравјето и квалитетот на животот.

Кодекс на етика

Повелба со индикација дека компанијата нема да толерира неетички дела и дискриминација.

Договори

Услови треба да бидат вклучени во договори, регулирање на материјата и примена на санкции за било кое прекршување на правилата.

Секундарна превенција

Еднаш започнатиот мобинг процес многу тешко може да се контролира, освен ако навремено и ефективно не се преземат мерки.

Сигурноста или доверба: Било кое лице или некој вработен или пак на некој надвор од компанијата, може да му биде доделена задача да ги слуша сите што сметаат дека се жртви на мобинг. Самиот факт за препознавање на проблемот на лицето е од суштинско значење, бидејќи може да се случи негирање, кое често знае да ја прикрие агресијата. Таа, исто така им овозможува на поединците да се разјасни неговото / нејзиното искуство, да се дистанцира самиот/самата од ситуацијата и конечно да преземе иницијатива за да се запре агресијата.

Медијатор: посредувањето се дефинира како процес во кој непристрасно трето лице, медијаторот им овозможува на луѓе во судир да се сретнат со цел да се разјаснат разликите и да се преговара за решение. Тоа им овозможува соочување со ставови и изразување на емоциите. Посредување нема за цел да се најде виновникот, но има за цел да им дозволи на лицата во конфликтот

да се разберат едни со други, да се анализира она што се случило и да се стабилизираат условите на еден договор со цел да се продолжи со работа или да се создаде клима на поголема меѓусебна почит.

Терцијарна превенција

Откако мобингот може да предизвика сериозни последици врз вработените, разни мерки можат да се преземат за да им помогне да се поправи нивното здравје и достоинство.

-*Рана дијагноза на здравствените ефекти* може да помогне во намалувањето на последиците на сите нивоа (на поединецот, семејството, социјалната мрежа).

-*Подигање на свеста на групите за мобинг* кое има за цел да ги собере луѓето кои страдале од мобинг во различни ситуации. Споделување на слични искуства во групата, им овозможува на жртвите да сфатат дека тие не се оние кои се одговорни за настанот, да се препознае агесијата и доколку е потребно, да се промени сопственото однесување.

Законодавството

Во принцип законот треба да одговори на следниве точки, а земајќи ги во предвид локалните навики и култури кога се осмислуваат стратегии:

1. поттикнување на превентивни мерки за намалување на појавите на психичко малтретирање на работното место,
2. заштита на работниците кои се впуштаат во самопомош да го адресираат мобингот и да се обезбедат стимулации за работодавците кои реагираат брзо, праведно и ефикасно,
3. обезбедување соодветна помош за цели на видовите на психичко малтретирање, вклучувајќи обесштетување на штета и каде што е применливо, враќање на неговата или нејзината позиција,
4. казни за моберите и за работодавците кои ќе им дозволат да ги злоупотребуваат своите соработници²⁸².

Во апсолутна смисла, **спречувањето на мобингот** е врз основа на можноста за постигнување на голема културна промена на индивидуалните вредности, ставови, вербални изрази и начини на интеракција. Меѓутоа, таквите промени во културата се од долгорочен карактер кои може да се

²⁸² Yamada D. (2003) Workplace bullying and the law, towards a transnational consensus? In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper(2003) Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice (399-400). Taylor and Francis, London/ New York.

фаворизирани од страна на заедничките напори за да се подигне свеста и да се предизвика поединечен увид во овој феномен. Психичкото малтретирање на работа е еден од можните извори на стрес. Се работи за специфичен извор, кој го сочинуваат некои типични однесувања на поединците.²⁸³ Последиците се видливи на квалитетот на работата на колективот и личното доживување на поединецот. Значи, психичкото малтретирање можеме да го разликуваме од другите извори на стрес како што се на пример: нескладност на сложеноста на задачите и способностите на поединецот или нескладност помеѓу барањата за одлучување и подготвеноста на поединецот да ја преземе или прифати одговорноста. Психичкото малтретирање е можен извор на стрес, а согорувањето на работа е можна последица.²⁸⁴ Превенцијата од психичко малтретирање се состои во навремено и примарно разрешување на конфликтот. Најважно е да се создаде таква психосоцијална клима во која грижата за вработените нема да се доживува како луксуз, туку како професионална одговорност кон секој вработен и организацијата во целина и сите оние кои заедно дејствуваат во остварување на заеднички поставените цели. На тој начин целите ќе се постигнат побрзо, работата ќе се заврши поквалитетно, а вработените ќе бидат задоволни.

Различни стратегии се преземаат за да се спречи мобингот. Работодавачот има законска обврска да го спречи малтретирањето во своето работење. Огромниот број за психолошко советување укажа на ургентноста на проблемот. Еве некои предлози, да се раскине веднаш не е можно, затоа што луѓето кои биле жртви на мобинг го кажуваат кога тој е во поодмината фаза. Многу е битна самодовербата кај луѓето, важно е да се добие право на спор и да се преземат соодветни правни мерки. На пример во училиштето треба да се воведат предмет за психолошкото малтретирање, кои се негови жртви, последиците од него, фазите и причините за појава на мобингот. Треба писмено да се бележи секое психичко малтретирање и да се архивираат сите писмени документи. За тоа што се случува на работното место треба да ја известиме личноста од работата во која сè уште имаме доверба, а во случај таква личност да не постои, со доверба треба да се обратиме кон некој активист од здружението за заштита на човекови права, за еднакви полови и

²⁸³ Ajduković, M. i Ajduković D. (1996.) *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagačima*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.

²⁸⁴ Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

сл. Отворено треба да се разговара со личноста што ве малтретира психички, за нејзиното однесување и постапки. Бидете љубезен со мобингуваната личност, разговарајте со неа, помогнете и кажете им на моберите да престанат со мобингот. Не дозволувајте и вас да ве заведат во мобинг однесувањето. Пожалете се на личноста која ви е вам надредена. За целиот случај треба да се извести кадровската служба и управата на организацијата. Во случај да се појави психичко или телесно пореметување треба да побарате совет од психолог, психијатар, лекар. Побарајте совет од правникот чија специјалност е работното право. Тренирајте си ги комуникациските вештини ! Тренирајте ги техниките на релаксација!

Два чекори се наведени подолу, кои можат да помогнат мобинг жртвата да се разбере и да ја промени својата ситуација.

Чекор 1: Подигнување на нивото на свест за мобинг состојбите

Многу е важно да се открие каква било промена што се случува при работата.

Свеста²⁸⁵за мобинг ситуацијата произлегува од признавањето на однесување во подолу наведени потточки:

1. Напади врз поединецот

- Штета на лични предмети
- Исклучувања
- Озборувањето
- Понижување
- Поттикнување на колегите кон жртвата
- Упад во приватниот живот
- Изолација
- Провокација
- Потсмев, особено ако се врши во присуство на колеги или претпоставени
- Сексуално малтретирање
- Ширење лажни информации
- Закани за насилство
- Вербална злоупотреба

2. Закани на професионалната кариера на поединецот

²⁸⁵Yamada D. (2003) Workplace bullying and the law, towards a transnational consensus? In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper(2003) Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice (399-400). Taylor and Francis, London/ New York.

- Доделување на бесмислени задачи
- Доделување на нови должности без обука или инструменти
- Доделување на задачи кои се опасни и неподобни и штетни за здравјето на вработениот
- Деградирање
- Премногу следење на лицето
- Исклучување од состаноци, проекти и обуки
- Принудени на неактивност
- Постепено намалување на задачите
- Намерно потценување или игнорантни предлози
- Недостаток на признавање
- Далечински, неоправдани трансфери
- Отстранување на основните работни инструменти
- Постојани и повторени критики и вина
- Задржување на информациите од суштинско значење за вршење на работа
- Закани за дисциплинска постапка
- Закани за разрешување
- Неоправдано ниски рејтинг заслуги
- Неоправдано дисциплинска постапка
- Работно преоптоварување со рокови кои се невозможни да се исполнат

Овие се само неколку примери кои можат да бидат алармантни дека во работната организација постојат мобинг состојби.

Чекор 2: Што треба да направи жртвата за да се справи со мобинг?

Иако жртвите би сакале да избегаат од ситуацијата, тие треба да се однесуваат со претпазливост. Оставка т.е. резигнација или други важни одлуки за решавање на проблеми на работа не мора да бидат земени под емоционален притисок.

Треба да се разгледаат иницијативите што следат подолу:

- Контакт супервизори кои имаат одговорност за здравјето на работниците и благосостојбата;
- Контакт за користење на професионална, здравствена и безбедносна заштита;

- Собирање докази;
- Идентификување сојузници (колеги, синдикатите, професионалните доктори);
- Споделување на искуства со други лица кои биле подложени на слични ситуации;
- Покрај тоа, важно е да се развие наметливо однесување, за да се избегне само обвинувањето, да се зачуваат социјалните односи и да се побара помош од семејството и пријателите, без да се „истураат“ емоциите на нив.

Накратко моделот за превенција и заштита од моберите е прикажан подолу:

1. Примарна превенција

- ✓ Информации и едукација на вработените за мобингот и неговите последици;
- ✓ Менаџментот треба да биде едуциран во решавање на конфликти;
- ✓ Подигнување на свеста за мобинг;
- ✓ Имплементација и спроведување на кампањи за мобинг;
- ✓ Развивање на анти-мобинг политики;
- ✓ Упатства со информации за природата и степенот на проблемот и неговите ефекти врз здравјето и квалитетот на животот;
- ✓ Кодекс на етика, охрабрување на етичко однесување;
- ✓ Договори кои треба да содржат услови со кои ќе се регулира материјата и примена на санкции за било кое прекршување на правилата.

2. Секундарна превенција

- ✓ Ангажирање на лица од доверба;
- ✓ Медијатор.

3. Терцијарна превенција

- ✓ Рана дијагноза на здравствените ефекти;
- ✓ Подигање на свеста за мобинг кај групите.

Законодавство

- ✓ Поттикнување на превентивни мерки за намалување на појавите за психичко малтретирање на работното место;
- ✓ Заштита на вработените кои се впуштаат во самопомош да го пријават мобингот, како и да се обезбедат стимулации за работодавачите кои реагираат брзо, праведно и ефикасно;

- ✓ Обезбедување соодветна помош за видовите мобинг, вклучување на обесштетување на мобинг жртвите;
- ✓ Казни за моберите, како и за работодавачите кои ќе дозволат да се злоупотребуваат нивните соработници.

7.3. Креирање на модел за анти-мобинг состојби

Нашиот модел за анти-мобинг состојби ќе биде синтеза од моделите што се применуваат во Италија, Франција и Германија.

Италија: Најчестите дијагнози кои во случаите на мобинг може да се постават и практичните препораки за психолозите како да ги препознаат жртвите од мобинг следат понатаму. Реакцијата на самооткривање, осаменоста и личното обезвреднување се карактеристични скоро за сите жртви на мобинг. Со цел полесно да се препознае и соодветно да се третира мобингот потребно е психолозите во работните организации да ги применуваат следниве препораки. Најпрво улогата на психолозите е да се анализираат индивидуалните карактеристики на жртвите на мобинг, поддршката и реакцијата на личноста и самата поддршка. Како водилка во овој правец може да послужат искуствата од клиниката за работа во Милано, каде при дијагностицирањето на мобинг жртвата, освен клиничкото интервју, се применуваат тестови како што се: прашалник за анализа на малтретирачките активности, прашалникот со кој се испитува стресот на работа, работната анамнеза, прашалниците за личноста, проектни тестови на личноста, тестови на интелигенција, прашалник за субјективната (личната) здравствена потешкотија, прашалник за расположението и други. Освен психолошкиот и психијатрискиот преглед е дел од дијагностичката процедура која жртвата на мобинг ја поминува во Милано. Психолозите исто така треба да знаат како да ги препознаат лажните жртви на мобинг. Со употреба на богатиот избор на дијагностички инструменти, деталната анализа на резултатите добиени од тестовите, долгото клиничко интервју, употреба на различни документи, на тој начин многу полесно ќе се добие клиничка слика за мобинг жртвата.²⁸⁶ Накратко моделот за анти-мобинг што се применува во Италија е следниот:

²⁸⁶ Andreja, Kostelič- Martič, Mobing: „Psihičko maltretiranje na radnom mjestu“ Školska knjiga, Zagreb, 2005, str.131

- Реакцијата на самооткривање, осаменоста и личното обезвреднување се карактеристични скоро за сите жртви на мобинг.
- Секоја работна организација треба да има ангажирано психолог.

Клиничкото интервју, примена на тестови како што се: прашалник за анализа на малтретирачките активности, прашалникот со кој се испитува стресот на работа, работната анамнеза, прашалниците за личноста, проектни тестови на личноста, тестови на интелигенција, прашалник за субјективната (личната) здравствена потешкотија, прашалник за расположението и други.

- препознавање на лажните мобинг жртви преку деталната анализа на резултатите добиени од тестовите.

Франција: За ефикасно спротивставување на моралното малтретирање, М.Хироген (M.Hirigoyen) ги советува работодавачите да назначат внатрешни консултанти како што се медицински персонал или претставници на синдикатот кои би можеле да работат на превенција на дневна основа. Понатаму, Hirigoyen советува да бидат избрани вработени од различни нивоа во рамките на компанијата за да обезбедат поддршка на жртвите од моралното малтретирање и тоа да го прават во тајност, во доверба, бидејќи жртвите се често збунети, засрамени и нервозни кога бараат помош. Едукацијата на сите вработени за моралното малтретирање е исто така важна; таа може да вклучи широка конференциска врска која ќе ги советува вработените за нивните права и достапните правни лекови или жалби, со објавување на листа или список на правата на вработените во врска со моралното малтретирање и дистрибуција на информативни брошури. Кога интерните процедури не се доволни за морално малтретирање на жртвата Hirigoyen се залага за медијацијата како прв чекор со што се избегнува понатамошниот психолошки притисок, фрустрација и трошоците за судските постапки. Накратко моделот за анти-мобинг што се применува во Франција е следниот:

- работодавачите да назначат внатрешни консултанти (медицински персонал или претставници на синдикатот кои би можеле да работат на превенција на дневна основа);
- поставување на вработените од различни нивоа во рамките на компанијата за да обезбедат поддршка на жртвите од моралното малтретирање и тоа да го прават во тајност, во доверба;

- едукацијата на сите вработени за моралното малтретирање е исто така важна;
- кога интерните процедури не се доволни за морално малтретирање на жртвата Hirigoyen се залага за медијацијата.

Германија: Организациите мора да имплементираат политики и практики кои го унапредуваат и штитат менталното здравје и психолошката безбедност на вработените. Потребно е организациите да ги разгледаат нивните тековни политики и процедури и да успеат да проценат дали тие позитивно или негативно придонесуваат за прашањата со психичкото малтретирање на работното место. Практичните мерки кои работодавците²⁸⁷ може да ги применуваат во работните организации за да се намали ризикот од психичкото малтретирање на работното место се:

- Креирање на мерки за контрола на психичкото малтретирање и одржување на обуки на вработените за истите.
- Вклучување на овој елемент во здравствениот ризик на работното место со цел да се определи присутноста на психичкото малтретирање на работното место.
- Објавување на инцидентите на психичкото малтретирање на работното место до Комитетот за здравје и безбедност.
- Обезбедување на начини за вработените да го пријават случајот или ризикот од постоењето на психичкото малтретирање на работното место.
- Дисциплинирање на вработените да не ги следат и да не ги поддржуваат политиките на психичкото малтретирање на работното место.

Доколку е во можност организацијата да го промовира ЕАП²⁸⁸ (ЕАР) сервисот, со цел вработените кои се субјект на психичкото малтретирање да може да се обратат до некоја доверлива личност за прашањата кои ги засегаат.

Најпрво треба да се уверете дека вистинските безбедносни мерки веќе се применуваат на работното место со цел да ги заштитат работниците од членовите на јавноста и клиентите. Водење на детална евиденција на секое

²⁸⁷<http://wmhp.cmhaontario.ca/workplace-mental-health-core-concepts-issues/issues-in-the-workplace-that-affect-employee-mental-health/harassment-violence-bullying-and-mobbing>

²⁸⁸ Програми за помош на вработените (ЕАР - **Employee Assistance Programs**) се користи за вработените, тоа се програми понудени од страна на многу работодавци. ЕАР се наменети за да им помогнат на вработените да се справат со лични проблеми кои негативно може да влијае на нивната работа, здравје и благосостојба. Програмите за помош на вработените генерално ги вклучуваат краткорочни советување и упатување услуги за вработените и нивните членови на домаќинството.

психичко малтретирање на работното место, истрага или одбивање на работата.

Полисата за превенција од психичкото малтретирање на работното место треба да содржи:

- Изјава од највисокото раководство до сите вработени во која се наведува дека психичкото малтретирање е несоодветно и нема да се толерира;
- Дефинирање на психичкото малтретирање и опишување на неговите видови на однесување кои го сочинуваат;
- Вклучување на изјави за ризиците за организацијата и индивидуите;
- Да се одреди местото до кое треба да се упатат жалбите (на пример до Одделот за човечки ресурси);
- Охрабрување на вработените кои се жртви или сведоци на психичкото малтретирање да го пријават;
- Јасно ставање до знаење дека одмаздата против вработените кои го пријавиле психичкото малтретирање нема да се толерира;
- Изјава дека процесот ќе биде следен од државата ако е поднесена жалба;
- Изјава за заложба за брза реакција.

Во државите во кои е изразен и се препознава проблемот „психичко малтретирање на работното место“, како на пример во Германија, се воведени „итни мобинг телефони“ за совети, информации и помош. Синдикатите организираат едукативно информативни содржини со вистинските или потенцијални жртви и ги подучуваат за можната законска заштита. Се дистрибуираат и разни популарни пишани книги кои што имаат за цел да обезбедат превенција од психичкото малтретирање. Различните психолошки техники на работа на самите себе може да придонесат за самозаштита на поединците. Тренингот на комуникациските вештина може значително да помогне во развој на однесувањето со кое може успешно да се спротивставиме на психичкото малтретирање.

Накратко моделот за справување со мобинг во Германија е следниот:

- Забрана за малтретирање;
- Санкции;
- Мерки за подобрување на климата на работното место;
- Право на жалба;

- Фази на постапката на жалба;
- Композиција на жалбите или поплаките на работното место до Комитетот;
- Лица за контакт за жртвите на психичко малтретирање на работното место;
- Кодекс на однесување.

Во согласност со нашите теоретски и емпириски истражувања, а врз основа на сознанијата до кои дојдовме, во овој дел од магистерскиот труд правиме обид да креираме модел за анти-мобинг состојби.

Нашiot модел за анти-мобинг состојби се состои во следното:

- ✓ обезбедување на образование и обука која ќе ги научи вработените да знаат како да го препознаат мобингот;
- ✓ креирање на мерки за контрола за психичкото малтретирање и одржување на обуки на вработените;
- ✓ објавување на инцидентите на психичкото малтретирање на работното место до Комитетот за здравје и безбедност или до МЧР;
- ✓ обезбедување на начини за вработените да го пријават случајот или ризикот од постоењето на психичкото малтретирање на работното место;
- ✓ дисциплинирање на вработените да не ги следат и да не ги подржуваат политиките на психичкото малтретирање на работното место;
- ✓ работодавачите да назначат внатрешни консултанти (медицински персонал или претставници на синдикатот кои би можеле да работат на превенција на дневна основа);
- ✓ доколку е во можност организацијата да го промовира ЕАП²⁸⁹ (EAP) сервисот, со цел вработените кои се субјект на психичкото малтретирање да може да се обратат до некоја доверлива личност за прашањата кои ги засегаат;
- ✓ водење на детална евиденција на секое психичко малтретирање на работното место, истрага или одбивање на работата;
- ✓ секоја работна организација треба да има ангажирано психолог;

²⁸⁹ Програми за помош на вработените (EAP Employee Assistance Programs) се користи за вработените, тоа се програми понудени од страна на многу работодавци. EAP се наменети за да им помогне на вработените да се справат со лични проблеми кои негативно може да влијае на нивната работа, здравје и благосостојба. Програмите за помош на вработените генерално ги вклучуваат краткорочни советување и упатување услуги за вработените и нивните членови на домаќинството.

- ✓ менаџерите можат најмногу да придонесат за позитивна работна околина, ако тие имаат вештини и знаење за да се идентификуваат и да одговорат на прашањата за мобинг состојбата пред таа да ескалира;
- ✓ организирање на работилници и користење на алатки кои обезбедуваат подетални и продлабочени обуки за супервизори, менаџери, претставници на синдикатот, хуманиот човечки персонал, професионални здравствени работници и сите вработени во сите области на комуникацијата и други прашања поврзани со работното место;
- ✓ кога интерните процедури не се доволни за морално малтретирање на жртвата треба да се пристапи кон медијација како чекор со што се избегнува понатамошниот психолошки притисок, фрустрација и трошоците за судските постапки;
- ✓ организациите треба да ги интегрираат политиките за насилство и малтретирање.

7.4. Предлагање на мерки за развивање на поволна работна, креативна клима добри меѓучовечки односи во организацијата, преку препознавање на мобинг намерите

Стратегискиот менаџмент им помага на организациите подобро да ги запознаат и предвидат барањата и условите на пазарот, а со тоа и подобро да се организираат и насочат кон она кон што тие имаат намера да го остварат и со одветно да го направат.²⁹⁰ Стратегиската конкурентска предност²⁹¹ се постигнува кога организациите развиваат и користат одржлива конкурентска предност. Здобивањето со таква предност резултира со остварување на натпросечен профит т.е. профит што го надминува приходот што инвеститорот би можел да го очекува од други инвестиции со сличен ризик²⁹².

Претпоставките и верувањата на менаџерите и лидерите на организацијата, нивните вредносни ставови кои се претставени во културата на

²⁹⁰ „Стратегиски менаџмент “во новиот конкурентски амбиент интерен материјал од Проф.Д-р Трајче МИЦЕСКИ Универзитет „Гоце Делчев“ Економски факултет Штип, стр.1

²⁹¹ „Стратегиски менаџмент “во новиот конкурентски амбиент интерен материјал од Проф.Д-р Трајче МИЦЕСКИ Универзитет „Гоце Делчев“ Економски факултет Штип, стр.2

²⁹² СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ конкуренција и глобализација 1, MICHAEL A. HITT., R.DUANE IRELAND., ROBERT E.HOSKISSON., Универзитет Оклахома, превод согласно програмата на Република Македонија

организацијата се основните фактори кои ја креираат визијата на организацијата. Визијата²⁹³ претставува јасна претстава за иднината на организацијата, со која треба да се запознаат и другите со барањата за нејзино остварување како и мотивирање на вработените за остварување на визијата низ секојдневно работење. Добро осмислената визија е основа или темел за поставување на мисијата и целите и за определување на стратегијата на организацијата. Визијата треба да е јасна, инспиративна и да поттикнува на тимска работа. Менаџерите и лидерите треба да имаат претстава за идното работење на организацијата и да имаат оптимистички став во поглед на зајакнување на позицијата на организацијата. Вработените пак треба да бидат информирани и да знаат кон што се стреми организацијата и да вложат заеднички напор за остварување на визијата на организацијата.

Мисијата на организацијата ја одразува намерата или причината за постоење на организацијата. Со други зборови, мисијата покажува кои сме ние и што ние правиме. Визијата се однесува на создавање на атрактивна слика за претпријатието од страна на врвните менаџери која ќе ги инспирира и мотивира вработените кон остварување на визијата на долг рок. За разлика од визијата која се врзува за првите луѓе во организацијата, мисијата ја конкретизира визијата од аспект на подрачјата во кои организацијата сака да дејствува, пазарите кон кои ќе се фокусира како и филозофијата на работење на организацијата. Понатамошната конкретизација на визијата и мисијата се целите. Целите²⁹⁴ треба да бидат реални, мерливи и компатибилни со мисијата, со што би биле критериум за избор на соодветна стратегија за нивно остварување. Стратегијата претставува начин како да се дојде до остварување на целите, мисијата и визијата на организацијата и значи понатамошно конкретизирање на целите.

Организациската култура²⁹⁵ ја сочинуваат збир на споделени уверувања, очекувања, вредности, норми и работни навики, кои влијаат на начините на кои поединците, групите и тимовите меѓусебно влијаат и соработуваат, за да ги остварат организациските цели. Всушност, организациската култура ги одразува карактеристичните начини на кои организациските членови ги

²⁹³ „Стратегиски менаџмент “ , Д-р Бобек Шуклев, Д-р Љубомир Дракулевски, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Второ, изменето и проширено издание Скопје, 2001, стр.131

²⁹⁴ „Стратегиски менаџмент “ , Д-р Бобек Шуклев, Д-р Љубомир Дракулевски, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Второ, изменето и проширено издание Скопје, 2001, стр.137

²⁹⁵ Gareth R. Jones & Jennifer M. George „СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ“ page 105

извршуваат нивните задачи и се однесуваат кон другите, внатре и надвор од организацијата. Организациската култура е историски детерминирана, антрополошки фундирана и социјално конструирана. Таа е мека стратегија на организацијата, но организациската култура е многу тешка за менување.²⁹⁶ Организациските култури ги креираат лидерите на организациите. Значи, покрај раководењето со организацијата, една од најважаните функции на лидерството е креирање, воспоставување, па дури ако е потребно и уништување на културата во организацијата. Според Шејн²⁹⁷ културата и лидерството се две страни на една иста монета, па заради нивно полесно разбирање, не треба да се разгледуваат поодделно. Организациската култура е длабок феномен, сложена и тешка за разбирање, таа може да се прошири и да се развива, но не и да се менува според потребите или целите на организацијата. Кога членовите на организацијата споделуваат силна приврзаност кон културните вредности, уверувања и навики и истите ги користат за да ги остварат нивните цели, велиме дека постои силна организациска култура.²⁹⁸ Кога членовите на организацијата не се силно приврзани кон споделениот систем на вредности и уверувања и навики, организациската култура е слаба. Културата во секојдневната употреба, вообичаено се опишува како начин на кој ги правиме работите во организацијата. Таа се состои од модели или шаблони на мислење, однесување, комуницирање и манифестации на работното место.²⁹⁹ Или можеме да заклучиме дека организациската култура ја помага и одржува ефективноста во организацијата, а лидерството е фундаментален процес со кој организациската култура се формира и менува. Културата во организацијата вклучува перманентно образование и професионално усовршување на персоналот, високи очекувања од сите вработени, водење грижа како за внатрешните, така и за надворешните ресурси, развој и почитување на традицијата во организацијата. Лидерот ја креира, ја менува и одржува организациската култура. Културата на организацијата се создава и со текот на времето еволуира и се збогатува. Таа претставува основа, но и цел во воспоставување на мисијата и визијата на една организација.

²⁹⁶ Проф.д-р Трајче Мицески „Менаџмент и лидерство“ авторизирани белешки, Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година, стр.38

²⁹⁷ Петковски, К.(1998) Менаџмент во училиште, Скопје, Просветен работник, стр.26

²⁹⁸ J.B. Sorensen “ The strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance,” Administrative Science Quarterly 47, (2002), 70-91

²⁹⁹ Проф.д-р Трајче Мицески „Менаџмент и лидерство“ авторизирани белешки, Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година, стр.40

Организациската клима претставува создаден амбиент во кој се реализира работниот процес во една организација. Организациската клима е функција на организациската култура.

Организациската клима, а индиректно и организациската култура зависат од фактот колку добро членовите на организацијата комуницираат меѓусебно или пак се одбегнуваат. Ако личноста не ги споделува истите вредности, верувања или навики со оние што го имаат поголемиот дел на организацијата, тогаш голема е веројатноста дека оваа личност ќе има негативно влијание на севкупната клима во организацијата. Организацијата со здрава клима се карактеризира со воспоставена уредна и пријатна средина за работа, утврден систем на вредности и систем на наградувања, атмосфера на ред и дисциплина, систем на развивање на позитивни ставови кај вработените, правила за донесување и спроведување на одлуки, отворена, чесна, навремена и двонасочна комуникација, воспоставени добри односи и соработка со клиентите, кооперантите, добавувачите, медиумите и други организации. Кај организацијата која има здрава работна клима карактеристично е тоа што секој поединец има изградено и развиено чувство за припадност во организацијата. Воспоставената организациска клима е одраз на однесувањето на сите членови на организацијата, но сепак клучна и најважна улога има лидерот. Лидерот ја гради и чува организациската клима, во која главни карактеристики се довербата, соработката, непосредната и отворена комуникација и лојалноста.

Традиционалната организација е темелена на страв, односно на недоверба, неискреност, хиерархија, наметната организациска структура и крута контрола на наредбите кои мора без зборување да се извршуваат. Нејзиното окружување е извор на стресот, лошите меѓучовечки односи, тензии, конфликти и „нездрава“ атмосфера. Во таквата организација луѓето се вработуваат според три критериуми и тоа: стручност, внимателност и послушност.

За разлика од неа модерната организација треба да се темели на вредностите кои ги цениме во секојдневниот живот, а тоа се љубов, радост, пријателство, доверба, искреност, флексибилна организација од неформален карактер, тимско дружење, заедничко договарање и почитување без конфликти и наметнувања. Во таквата „здрава“ организација луѓето се вработуваат

бидејќи поседуваат страст, креативност, иницијативност, а дури после сето ова доаѓа стручноста, внимателноста и послушноста.

Во здравата организација хиерархијата не постои за да му се допаднеме на раководителот, туку за да ги исполниме барањата на купувачите и клиентите. Во неа раководителот станува личност која кога ќе повика на состанок луѓето ќе одговорат, а не личност која ја наметнал менаџментот. Тимовите не се организираат, туку настануваат пријателски и спонтано, за работните задачи и планови се договараат, наместо да се наметнуваат. Никој на никого не наредува, туку ги мотивира и инспирира соработниците. Креативноста и успехот се последица на заедничките радости на создавање, заемно почитување и поддршка. Здравото претпријатие е тренд во зачеток кој се јавува во организациите со висока технологија како што е Google. Сепак неговата иднина незапирливо доаѓа. Организацијата темелена на страв повеќе не одговара ниту на составот на вредностите на модерните вработени, ниту пак создава услови за ефекти и резултати.

Клучна точка на интерес на новата економија е подобрување на работните услови што првенствено вклучува соочување со стресот и мобингот и стратешка насоченост на доживотно учење. Целта на тоа е хуманизација на работниот живот, зголемување на вработеноста и подобрување на ефикасноста, односно осигурување на конкурентноста на претпријатијата и индустријата. Бидејќи темите на стрес и мобинг почесто се поврзуваат со економската неефикасност, посебно во работата каде доминира интелектуалната и креативна компонента, модерната економија сè повеќе внимание посветува на едукација и превенција на тие феномени.

Анализирајќи го мобингот од организациско–економски аспект ќе заклучиме дека мобингот како организациска појава од психосоцијален карактер со економски последици се врзува за составно управување на луѓето темелено на страв. Организацискиот страв како олеснувач на стресот ги поттикнува хуманите одбрамбени механизми кои се прочитуваат во феноменот мобинг како своевидна адаптација на стресниот траматски амбиент на организацијата. Ова најпрво е докажано во истражувањата на бихевиоралната етологија кога поединците (поради доживување на загрозеност) покажуваат отпор кон потенцијално опасниот конкурент, на начин да го неутрализираат или отстранат. Како одлучувачки фактор во настанување и одржување на мобингот

се укажува на организациската клима и култура и со нив поврзаниот менаџмент. Во организацијата каде егзистира или се одржува мобинг, станува збор за лоша организација и лош менаџмент, бидејќи неговите ефекти не само во психосоцијален, туку и во економски аспект не се поволни за организацијата (намален квалитет, намалена ефикасност, намалена креативност и способност за решавање на проблеми, саботажа, напуштање на работното место, субоптимална алокација на човечките ресурси, здравствени проблеми чија негативна манифестација е мерлива по пат на апсентизам (отсуство од работа), повреда и незгода на работното место, професионална болест, бихевиорални проблеми кои сметаат при организациската ефикасност итн.). Евентуално поволни, но неетички ефекти од мобинг се поврзуваат со намалување на бројот на работната сила (стратешки мобинг) и евентуални бихевиорални користи од „иживување“ на „жртвеното јагне“ заради јакнење на потенентноста и перцепцијата на сопствените способности на вработените мобери. Болести кои како причина или олеснувач го имаат мобингот укажуваат на неговите негативни економски последици, бидејќи ја намалуваат профитабилноста на организацијата. Луѓето треба да се доживуваат и третираат како инвестиција, па поради тоа борбата за елиминација на мобингот (како економско „зло“ и антонимен феномен на позитивната работна клима) е битна организациска задача која може да даде бројни корисни ефекти:

- Директни (подобро користење на организациските капацитети, намалување на ризичните фактори на морбидитет, намалување на несреќата и професионалните болести, намалување на отсуствата),

- Индириектни (намалување на трошоците за здравствено и социјално лекување, зголемување на вкупната продуктивност и квалитет, продолжување на работните способности) и

- Конативно-развојни (подобрување на мотивацијата, подобрување на задоволството од работа, подобрување на работната атмосфера и чувството на општо добро, подобрување на комуникацијата на поединците и групите, подобрување на вештините за справување со стресот). Споменатите подобрувања директно и индириектно се рефлектираат на подобрување на перформансите и квалитетот на организациските процеси, значи и на конкурентноста. Заклучокот тогаш е дека на незапирливиот мобинг од економско гледиште нема и не треба да му биде местото во успешните

организации. Поради тоа менаџментот треба јасно да покажува неприфаќање на мобингот во својата организациска околина, за што најдобар мотивациски аргумент и поткрепувач е економскиот т.е препознавање и интернализација на штетноста на мобингот за организацијата и за нејзиниот профит.

Лидерот со менаџерски способности треба за организацијата што ја раководи да обезбеди таа да функционира како тим. Односно, тој треба со помош на организациската култура и клима да ги насочи сите поединечни енергии кон заедничките цели на работната организација. Бидејќи тимски комбинираните и внатрешно ориентираните напори на членовите на тимот се поголеми, отколку збирот на нивните пооделни напори. Синергијата што тогаш се случува е евидентна и мерлива.³⁰⁰ Одлика на средините кои имаат здрава организациска клима и афирмиран систем на комуницирање е тимската работа. Доколку една работна организација функционира како тим, тогаш може да очекуваме солидни резултати кои ќе донесат успех.

Тенденција на секој лидер со менаџерски способности е за помалку време да заврши повеќе работи. Времето е еден од факторите за успех на секоја организација. Времето е специфичен и необновлив ресурс, кој го користиме сега, во овој момент и не може да се акумулира како материјалните богатства. Времето е единственото богатство со кое располагаат луѓето, кое не можеме да го зголемиме, но можеме да го контролираме. Секој лидер со менаџерски способности треба да ги знае да ги определи целите на работната организација, и да настојува со сите сили да ги оствари. При нивното остварување, треба да знае да ги одреди приоритетите и да ги разграничи важните од итните работи, правејќи планови како да стигне до очекуваните резултати. Најважна работа при управување со времето е самодисциплината. Една организација ќе биде успешна, доколку лидерот со менаџерски способности знае правилно да управува со времето и да делегира задачи со одговорност.

За самиот крај да кажеме што секој од нас ќе треба да направи за да ги спречи облиците на психичко малтретирање на работното место.

Работниците се основни двигатели на квалитет и директно со нивното знаење и посветеност ги остваруваат поставените цели. Поради тоа и загриженоста за

³⁰⁰ Проф.д-р Трајче Мицески „Менаџмент и лидерство“ авторизирани белешки, Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година, стр.46

работните услови, образованието и усовршувањето на работниците, односно со пропагирање (афирмирање) на знаењето и квалитетот е постојана мисија на работодавачите. Секој работодавач треба да има на ум дека задоволниот работник директно придонесува за зголемување на профитот во компанијата. Секако дека треба да ги поттикнете вработените на работното место меѓусебе да се однесуваат професионално и со почит, сите вработени да бидат запознати со мобингот и сериозно да го сфатат истиот и да знаат кому да се обратат за помош. Работодавачот треба спрема сите пријави на мобинг да има сериозен пристап и да ги решава брзо и со доверба. Менаџерите треба да бидат едуцирани (обучени) како треба да се однесуваат на поплаките и жалбите во одредени ситуации и ги охрабруваме да ја испитаат, истражат ситуацијата и во случај кога не добиле формална жалба. Менаџерите би требало да осигурат учество и на „трета страна“ која може да помогне за разрешување на проблемот ако е тоа потребно на жртвите на мобинг се разбира. Им препорачуваме да не враќаат во иста мерка, да ја известат за психичкото малтретирање надредената (претпоставената) личност или личноста задолжена за примање на пријавите, тие се должни да ги чуваат копиите од писма, е-меиловите, факсовите и пораките кои ги добиваат од личноста која ги малтертира, нека водат дневник, нека ги бележат датумите, времето, случувањето и сведоците, а надвор од фирмата нека побараат доктор по медицина или доктор по семејна медицина.

Накратко мерките што ние ги предлагаме за развивање на поволна работна, креативна клима, добри меѓучовечки односи во организацијата, преку препознавање на мобинг намерите се:

- ✓ Градење на култура во организацијата во која тимската работа и почитувањето помеѓу колегите ќе биде секојдневие;
- ✓ Активното решавање на конфликтите треба да биде практика во секоја работна организација;
- ✓ Секоја организација треба да има Кодекс на однесување;
- ✓ Работодавачите треба преку обуки да ги едуцираат вработените за психичкото малтретирање на работното место, неговите видови, фазите на одвивање како и препознавање на мобинг намери;

- ✓ Работодавачите треба да обезбедат заштита на вработените од мобинг, преку воведување на анти-мобинг мерки, односно мерки со кои се забранува мобингот;
- ✓ Работодавачите треба да понудат поддршка на пријавените случаи на мобинг, преку воспоставување на кодекс на однесување и да понудат ако е потребно трето лице или медијатор;
- ✓ Правилно информирање на нововработените лица за нивните работни задачи;
- ✓ Правилно и јасно дефинирање на правилата на вработените во однесувањето со нововработените лица;
- ✓ Правилно управување со сите вработени и водење на анти-мобинг политика со која ќе се промовира чување на достоинството и авторитетот на секој вработен;
- ✓ Организирање на работилници и користење на алатки кои обезбедуваат подетални и продлабочени обуки за супервизори, менаџери, претставници на синдикатот, хуманиот човечки персонал, професионални здравствени работници и сите вработени во сите области на комуникацијата и други прашања поврзани со работното место;
- ✓ Заштита на мобинг жртвата доколку се поведе судски постапка;
- ✓ Казни за извршителите на мобинг.

ЗАКЛУЧОК (CONCLUDING REMARKS)

Организацијата претставува збир на луѓе кои работат заедно на еден организиран и структуриран начин со една единствена цел да ги остварат зацртаните цели. Менаџментот означува процес на максимално искористување и употребување на расположливите ресурси. Со менаџмент се нарекуваат и сите менаџери-директори во претпријатието кои се одговорни за извршувањето на одредени задачи. Со примената на научните сознанија и резултати од истражувањата во сите домени од работењето можеме да ја објасниме ефикасноста на менаџментот. Менаџерите како први луѓе во организацијата треба да се стремат да ги разберат основните карактерни особини и начините на кои тие можат да влијаат врз однесувањето на луѓето при различни ситуации во организацијата, како и перцепцијата и ставовите на организацијата.

Менаџерот со изграден вредностен систем на вистински вредности својата професија треба да ја извршува со љубов, знаење и умеење да има чисти и бистри мисли и погледи кон неа. Вистинскиот менаџер треба да размисли и добро да го формулира проблемот. Добро формулираниот проблем е половина решен. Вистинскиот менаџер е тој кој што се труди да ги оствари целите на организацијата и притоа постигнатиот успех да го сподели со сите луѓе кои се заслужни за него.

Еден од главните предизвици на менаџерите е да постапуваат на фер и праведен начин со вработените во организацијата. Менаџерите треба да ги утврдат процедурите и практиките на Менаџментот на човечки ресурси кои ќе бидат законски и демократски, за да креираат работна сила која ќе биде високо обучена и мотивирана.

Успешен менаџер е човек кој главно може да се окарактеризира како лидер кој ниту го користи авторитетот ниту им дава премногу слобода на подредените, туку одржува висок степен во точната проценка на факторите кои го определуваат неговото однесување во дадено време и е во можност соодветно да се однесува.

Вистинскиот менаџер ги почитува вработените со тоа што подеднакво ја цени нивната работа, ги распоредува на различни задачи согласно способноста и критериумите. На овој начин успешниот менаџер гради доверба меѓу вработените која пак сама по себе ќе ја зголеми ефикасноста и ефективноста

на организацијата при реализирање на зацртаните цели. За да успее менаџерот мора околу себе да има способни раководители кои со своите предлози и размислувања ќе го зголемат нивото на носење разумни и правилни одлуки. Вистинскиот менаџер има разбирање за неговите вработени дека се луѓе, кои имаат раце, нозе, глава, срце и душа со која чувствуваат. Вистинскиот менаџер-лидер им дозволува на своите вработени да размислуваат и за начините со кои можат да го направат поуспешно извршувањето на работата. Тој им дозволува на вработените да внесат креативност и да бидат иновативни во работата што ја работат со што стануваат посреќни и се јавува чувство на исполнетост од успешно завршената работа. Вистинските менаџери знаат да ги наградат успешните вработени, веднаш по постигнатиот успех, кога ќе направат нешто добро и креативно за организацијата.

Со сето наведено погоре ја дефиниравме (презентиравме) создадовме формулата за успешниот менаџмент: *„Вистинските менаџери се ретки, но секогаш знаат да ги постават вистинските луѓе на вистинските места“*. Вистинскиот менаџер никогаш не им се наметнува на луѓето, туку тој без принуда ги води со својата харизма и посветеност на работата и на луѓето.

Свесноста за нашите сопствени чувства исто така ни овозможува да ги согледаме чувствата и на другите луѓе - да бидеме емпатични, да сочувствуваме со другиот човек. Докажано е дека токму емоциите се клучот за професионалниот успех. Емоционалниот коефициент EQ се дефинира како способност на личноста успешно да управува со своите чувства и правилно да одговара на чувствата на своите соговорници. Да резимираме, во согласност со истражувањата, луѓето со висок коефициент на EQ имаат подобри постигнувања, особено за работа во која е потребно високо ниво на меѓучовечка интеракција и влијание и насочување на нечија работа.

За разлика од вистинските менаџери, квази менаџерите создаваат непријатни ситуации со кои им влеваат страв на вработените и ги прават незаинтересирани за работата. Во фирмата во која владее темната страна на менаџментот царува незадоволството, лошата комуникација, непочитувањето, интригите и перфидните игри на квази менаџерите.

Под маската на квази менаџерот најчесто се крие несигурност, некомпетентност, нехуманост, алчност. Зад таа маска стои безмилостен човек кој со самото доаѓање во работната организација ги заплашува вработените и

со своите софистицирани методолошки пристапи ги држи вработените во покорност, слепо извршувајќи ги неговите нереални планови. Поставувајќи им превисоки норми на вработените, ги приморува да останат до доцна на работа, да имаат прекувремени часови за кои не се платени. Честопати знаат да им зададат огромни задачи кои треба да се извршат за многу краток временски период, под засилен надзор, односно контрола. На тој начин кај вработените се создава страв, нервоза кои пак водат кон стрес. На тој начин квази менаџментот лошо ја води организацијата, предизвикувајќи бес кај сите оние кои очекувале да се создаде некоја добра вредност од нивниот труд. Квази менаџерот во своето делување не е сам скоро секогаш покрај него се верните следбеници, кои ќе му помогнат да најде жртви на кои ќе ја покажува својата лоша нарав и своето лошо водство. Квази менаџерите се одговорни за случувањата во нивната организација. Меѓу народот квази менаџерите се познати и како масовни сериски убијци. Тие се погубни како за поединецот, организацијата, така и за општеството. На поединецот ќе му ја земат работата, човечноста, чесноста, здравјето и мирот во фамилијата, на организацијата ќе и ги одземат приходите, додека на општеството ќе му ги одземат приходите и даноците кои отпуштените и згазени луѓе како и нивните организации можеле да ги заработат во општеството ако квази менаџерите во тоа не ги спречиле.

Значи поединецот, организацијата и самото општество во целина губат од лошото однесување на менаџерите.

Конфликтите се неразвоен дел од организацискиот живот, бидејќи целите на работниците и менаџерите често не се совпаѓаат. Менаџерите никогаш не треба да се обидуваат да ги отстранат сите конфликти, туку треба да ги одржуваат на умерено и функционално ниво, за да промовираат напори за промени кои ќе имплицираат напредок во организацијата. Значи, менаџерот е тој што треба да знае успешно да управува со конфликтите, најпрво да продере до нивната срж, да ги лоцира причините, изворот на самиот конфликт, а потоа да ја пронајде соодветната стратегија која ефективно ќе го реши конфликтот. Менаџерите се тие што треба да развијат најразлични вештини и техники, кои се непоходни за ефективно управување со конфликтот.

Позитивниот стрес се должи на доброто менаџирање и ја подобрува ефикасноста во работењето. За разлика од него негативниот стрес се должи на лошиот менаџмент и предизвикува болести. Инаку, стресот не е неспособност

на вработениот да се справи со зголемениот обем на работа или несаканото внимание од моберите, туку е последица од неуспехот на работодавачот да обезбеди безбедно место за работење. Преголемото количество на стрес може да влијае штетно врз луѓето. Преголемиот притисок, неразумните барања во однос на времето што го имаме на располагање и лошите вести можат да предизвикаат стрес. Дури и примањето бонус и решавањето како да се искористат парите може да бидат стресни, унапредувањето на работното место, стекнувањето на признанија и други слични работи можат да предизвикаат стрес.

Мобингот е проблем на современото општество, нов и сè уште недоволно истражен облик на кршење на човековите права. Се однесува во главно на психичкиот дел, негативно влијае на здравјето и животот, квалитетот на работата, производството и давањето на услуги, продуктивноста, профитабилноста и има значајно влијание на економските губитоци во заедницата. Психичкото малтретирање на работното место треба да се реши мултидисциплинарно-иницирајќи заеднички активности на вработените и раководството, вклучувајќи и медицински лица, правници, па и општествената заедница во целина. Колку повеќе во организацијата владее доверба и работна етика, толку е поголема веројатноста дека ќе се спречи и реши појавувањето на мобингот. Постои широк спектар на причини за овој проблем на однесување. Работата под постојан притисок и тензија води кон неповолна работна средина, во време на висока невработеност да се биде вработен, стравот од отпуштање ги поставува вработените во доста тешка положба. Мобингот наоѓа поволна клима за развој во оние организациски средини каде постои недоволно развиена организациска култура на односи, оскуден пристап на менаџирање со човечките ресурси, непрофесионалност во однесувањето на вработените. Една од главните карактеристики за моберот е пријателството од интерес. Пријатен е со оние од кои зависи и има интерес, а непријатен со другите. Иднината ја гледа како состојба во која со здружување на силите на вработените ќе си го постигне личниот интерес. Мислејќи дека планираното е исто со она што ќе се оствари знае да го изненадат непредвидените ситуации, бидејќи моберот многу плитко гледа на иднината. Моберот нагласувајќи ја позицијата, улогата, титулата настапува од висина, моќност и влијателност. Ги дели луѓето на подобни и неподобни. Преферира да ги наградува верните и

послушни кадри, а другите ги критикува, омаловажува ги потценува. Ги заплашува со постапките и го буди стравот во нивните срца. Потчинетите ги заплашува со разни лукави методи и манипулативни игри. На самиот крај можеме да кажеме дека моберите тешко можат да се препознаат, бидејќи нивното вистинско лице се крие зад тони и тони шминка, која секојдневно ја освежуваат со најновите и модерни софистицирани методи. Најчесто моберите се личности со нарушени особености. Тие се помалку способни, но моќни личности без капацитет за љубов, радост, игра, креативност, давање и делење. На нив многу лесно и се придружуваат понеспособни луѓе во страв да не станат жртва, се идентификуваат со агресорот, односно застапуваат на негова страна. Со мобингот ја прикриваат својата немоќ во некоја друга сфера од својот живот (најчесто приватниот, во бракот или семејството), формирајќи околу себе група во која ја докажуваат својата моќ и важност за сметка на жртвата. Во тешки времиња некои организации „жртвеното јагне“ го избираат заради внатрешните проблеми и напнатата ситуација.

Од аспект на жртвата мобингот се изразува преку: намалување на ефективната работа, оневозможува напредок, гушење на креативниот труд, загрозување на здравјето, почесто отсуство од работа, напуштање на работното место и др.

Во фирмата се забележуваат нарушени меѓучовечки односи, нема работна клима, се демотивираат способните и креативни кадри, доаѓа до намалување на ефективноста и ефикасноста, лоши резултати во работењето, подолгорочно прикриено мобингување во фирмата води кон нејзино затворање односно ликвидација на фирмата.

Од социјален или општествен аспект се забележува малодушност кај вработените, стекнување на неправилно искуство, ширење на синдром на уништување и други негативни состојби кои се шират во општеството.

На крај да резимираме дека моралното вознемирување или мобинг е широко распространет проблем во ЕУ што опфаќа повеќе од дванаесет милиони работници. Психолошките студии на Хајнц Лејман (Leymann) и Мари-Франс Хироген (Hirigoyen) предизвикаа да се зголеми јавната свест за моралното малтретирање и ги охрабрија земјите-членки да усвојат регулатива за решавање на овие проблеми. Шведска беше првата земја што донесе закон против мобингот во 1993 година со декрет на виктимизацијата при работа. Во

поново време, во 2002 година, Франција ги додаде одредбите за морално малтретирање во нејзинот законик за труд и Кривичниот законик. На тековната позиција на Европската комисија е дека моралното малтретирање е опфатено во рамките на Рамковната директива за безбедност и здравје но сепак, оваа директива е несоодветна поради тоа што се фокусира на физичките наместо на психолошки ризици. Европскиот совет на тој начин треба да изготви нова директива. Во согласност со студиите на Leymann и Hirigoyen и на постојното законодавство во Шведска и Франција, во новата Директива треба да се дефинира моралното вознемирување, во смисла на продорноста, силата, сеприсутноста, наместо сериозноста на инцидентите. Исто така, за користење на директивите кои се веќе во сила како на пример, како што е работната директива за Општ и Еднаков третман и Директивата за расното и етничкото потекло - како модели, на новите морални малтретирање. Директивите треба да се осврнат на следното: 1) насоки, упатства за работодавачите, 2) сличен начин на докажување и за работодавачот и вработениот, 3) санкции, 4) одредбите за ширење, дисеминација на информации и 5) Одредбите за поттикнување на дијалог со синдикатите и други заинтересирани невладини организации.

Само мал број на земји, членки на ЕУ донесоа закони кои се директно насочени кон спречување на оваа појава. Само девет европски земји, во кои спаѓаат Франција, Шведска, Норвешка, Финска, Данска, Холандија, Белгија, Швајцарија и Србија донеле посебни закони за борба против психичкото малтретирање на работното место, додека во повеќето земји како што се Германија, Ирска и Велика Британија се користат постоечките одредби од кривичните и граѓански права.

Во септември 2009 година, во Република Македонија е донесен Закон со измени и дополнување на Законот за работни односи. На тој начин законски се одредени казни за дискриминацијата на работното место и се поддржани правата во врска со работата како дел од човековите права во Република Македонија. Посебна тема на овој закон е психолошкото малтретирање на работното место-појава која е широко распространета, а сепак не е правно регулирана. Новитет во овој закон е воведувањето на двата нови членови: член 9а и делот 2 во членот 11. Членот 9а експлицитно го забранува психолошкото

вознемирување на работното место и посебно го наведува терминот мобинг во македонскиот правен систем.

Во Република Македонија е потребно да се донесе посебен закон за психичкото малтретирање на работното место по примерот на Шведска, кој треба да обезбеди заштита на вработените од психичко малтретирање или мобинг, ќе им даде сила и храброст јавно да проговорат и да се соочат со проблемите што ги имаат на работното место како со работодавачот, така и со колегите. Законот за мобинг треба да го намали психичкиот притисок и злоупотребата на вработените од страна на работодавачите, раководителите и колегите. Сосема поинаква е ситуацијата кога вработените ќе бидат информирани и ќе знаат дека секое несоодветно однесување ќе биде санкционирано. Со донесувањето на Закон за психичкото малтретирање на работното место и неговата примена во реалноста ќе допринесе за поголема информираност за оваа деловна болест и ќе овозможи за се развие свеста за истата.

Покрај научно-теоретските проучувања, предметот на истражување го опфаќа и научно-емпириското проучување на застапеноста на непожелните мобинг состојби што ги предизвикуваат менаџерите со искривени вредности (квази менаџерите) во организацијата. Притоа оставајќи последици како на мобингуваната жртва, на самата организација, така и на општеството во целина. Истражувањето се изврши индиректно, преку подготвен анкетен прашалник за менаџерите и вработените. Синтезирањето на добиените податоци, овозможува солидна основа за давање придонес од страна на авторот на овој труд, во поглед на креирање на модел за препознавање на мобингуваната состојба и справување со квази менаџерите кои предизвикуваат непожелни мобинг состојби во организацијата.

Заради утврдување на поврзаноста помеѓу варијаблите, кои беа од интерес на ова истражување, го применивме статистичкиот модел на χ^2 - тестот кој ја покажува веројатноста за поврзаноста помеѓу одредени варијабли.

Во нашиот случај го применивме заради поединечно испитување на зависноста помеѓу исказите на менаџерите и вработените. Висината на поврзаност ја добивме со користење на коефициентот на контингенција (C).

Со помош на добиените податоци од спроведеното емпириско истражување дадено во Прилог 1 и Прилог 2 од овој магистерски труд и направените пресметки со χ^2 -тестот, дојдовме до следните сознанија:

- пресметаната вредност за χ^2 - тестот, во еднаесет искази од анкетниот прашалник е поголема од граничната вредност во таблицата која во нашиот случај изнесува 5,991, што нè води до заклучок дека во 68,75% од исказите постои разлика помеѓу менаџерите и вработените;
- вредноста на коефициентот на контингенција (с) се движи помеѓу 0,09 и 0,57, што покажува дека постои релативно слаб интензитет помеѓу испитуваните варијабли, а поставените хипотези не се извршуваат во организациите каде што е спроведено истражувањето;
- најголем интензитет на поврзаност $c=0,57$ добивме при испитување на комбинираниот (вертикално-хоризонтален) мобинг, каде само 7% од вработените одговориле дека ги подржуваат нивните раководители кога вршат психичко малтретирање врз нивните колеги, за разлика од нив пак менаџерите одговориле дека во 90% од случаите добиваат поддршка од нивните подредени кога вршат психичко малтретирање (казнување) на некои од подредените.
- најмал интензитет на поврзаност $c=0,09$ добивме при:
 - испитување на присутноста на хоризонталниот мобинг во испитуваните работни организации, каде 50% од менаџерите сметаат дека некои од вработените вршат психичко малтретирање меѓу себе, додека овој процент е понизок во исказите на вработените и изнесува 35%.
 - Немањето обуки и семинари за справување со лошите менаџери, односно мобери, ги водат вработените во незнаење и неинформираност за да се справат со квази менаџерите и моберите кои вршат психичко малтретирање на нивните подредени. Менаџерите во 85% од случаите одговориле дека не организираат обуки за нивните вработени да научат како да се справат со софистицираните вршители на мобинг. Вработените во нешто поголем процент или 89%, се согласуваат дека нивните

претпоставени не им организираат обуки за справување со моберите.

Врз основа на анализираните резултати и сознанија до кои дојдовме, можеме да констатираме дека во испитуваните работни организации се манифестираат некои од облиците на психичко малтретирање на работното место (мобинг) и многу малку се применуваат следниве карактеристики кои се одлика на успешните организации:

- ✓ принципи за фер однесување;
- ✓ изработка на Кодекс на однесување во нашите работни организации;
- ✓ општа забрана на дискриминација, мобинг и сексуалното малтретирање на работа;
- ✓ дефиниција на условите во врска со конфликтните ситуации на работа;
- ✓ листа на фер форми (облици) на конфликтната резолуција (со одлука или решение);
- ✓ воспоставување на квалификации за контактните точки (службеници) за оние кои се жртви на мобинг, со јасно исцртани задачи, овластувања и должност за доверливост на информации;
- ✓ подигнување на свеста и обуки на вработените, вклучувајќи ги и претпоставените;
- ✓ транспарентност во одлучувањето на работното место;
- ✓ промоција на социјалното менаџирање со компетентност преку квалификации;
- ✓ процесирање на конфликти и квалификација на вработените во проблематичните одделенија (на барање).

Врз основа на сознанијата до кои дојдовме, можеме да констатираме дека во испитуваните работни организации постојат мобинг состојби предизвикани од менаџерите со недоволно изграден систем од вистински вредности. Фактичките состојби во работните организации укажуваат на постоењето на лоши меѓучовечки односи, менаџерите ги делат вработените на пријатели и непријатели, па тоа имплицира и неправилно распоредување на наградите за еднакво вложениот труд. Честопати се случува некои вработени кои се пријателски перципирани од менаџерите да бидат наградени и за нивната „не

работа“. Манифестацијата на некои од облиците на психичко малтретирање како што се: понижување, омаловажување, неинформирање, изолација, деградирање на личноста, заканите и разните притисоци како од страна на менаџерите така и од страна на вработените се присутни во испитуваните работни организации. Според нашето емпириско истражување врз основа на исказите на вработените на прво место од видовите на мобинг се наоѓа вертикалниот, па следи хоризонталниот, за на крај на трето место да се најде и комбинираниот мобинг, (вертикално-хоризонталниот). Наспроти нив, според исказите на менаџерите на прво место се наоѓа комбинираниот мобинг, после него на второ место се наоѓа хоризонталниот, за на убедливо трето место со само еден позитивен исказ од менаџерот да се најде вертикалниот мобинг. Ако ја анализираме претодната поделба на трите места за кои се добива медал, можеме да заклучиме дека жртви на мобинг има, но никој не сака да признае дека е вршител на мобинг дејство. Всушност, за менаџерите нивните подредени сами си вршат мобинг, а пак за вработените менаџерите се тие кои вршат мобинг врз нив. И ова префрлање на вината од едни на други е само уште еден индикатор за постоењето на мобинг состојби во испитуваните работни организации. Вистинските менаџери ќе ги препознаеме по тоа што се грижат за своите вработени, инвестираат во нив, ги почитуваат, им создаваат работна клима и им организираат обуки и им овозможуваат да посетуваат семинари со цел полесно да се справат со сите предизвици на денешницата. Една стара поговорка вели: „Подобро да се спречи отколку да се лечи“. Во нејзин контекст подобро да ги научиме вработените и менаџерите како да се справат со моберите, преку организирање на обуки за справување со моберите и преземање на анти-мобинг мерки, отколку да се праќаат мобинг жртвите во рехабилитационите клиники и да се плаќаат казни за вршење на мобинг. Можеби нашите транзициски менаџери сè уште го користат овој вакуум период до донесувањето на посебен закон за мобинг. Членот 9а и делот 2 од членот 11 од Законот за работни односи не се доволни да се санкционира оваа деловна болест која е предизвикана од софистицираните менаџери со вредносен систем на искривени вредности. Додека да се донесе посебниот закон за мобинг им препорачуваме на вработените да се информираат за мобингот преку разните брошури, интернетот или синдикатот, да ги бележат мобинг состојбите во посебен дневник и да предлагаат мерки и нивни размислувања

кои ќе помогнат да се направи еден од подобрите закони за мобинг. Бидејќи мобингот многу тешко се докажува, а малку време треба за да им се случи на повеќето луѓе. Па, затоа ова беше мотив плус што и ние со овој магистерски труд ќе дадеме свој придонес во информирање на луѓето за препознавање на менаџерите со искривени вредности, препознавање на мобингуваната состојба, како и да креираме модел за анти-мобинг состојбите. Овој модел го создаваме врз основа на спроведеното теоретско и емпириско истражување.

Накратко нашиот модел за превенција и заштита од моберите е прикажан подолу:

1. Примарна превенција

Информации и едукација на вработените за мобингот и неговите последици

Менаџментот треба да биде едуциран во решавање на конфликти;

Подигнување на свеста за мобинг;

Имплементација и спроведување на кампањи за мобинг;

Развивање на анти-мобинг политики;

Упатства со информации за природата и степенот на проблемот и неговите ефекти врз здравјето и квалитетот на животот;

Кодекс на етика, охрабрување на етичко однесување;

Договори кои треба да содржат услови со кои ќе се регулира материјата и примена на санкции за било кое прекршување на правилата.

2. Секундарна превенција

Ангажирање на лица од доверба;

Медијатор.

3. Терцијарна превенција

Рана дијагноза на здравствените ефекти;

Подигање на свеста за мобинг кај групите.

Законодавство

Поттикнување на превентивни мерки за намалување на појавите за психичко малтретирање на работното место;

Заштита на вработените кои се впуштаат во самопомош да го пријават мобингот, како и да се обезбедат стимулации за работодавачите кои реагираат брзо, праведно и ефикасно;

Обезбедување соодветна помош за видовите мобинг, вклучување на обесштетување на мобинг жртвите;

Казни за моберите, како и за работодавачите кои ќе дозволат да се злоупотребуваат нивните соработници.

Нашиот модел за анти-мобинг состојби се состои во следното:

- ✓ обезбедување на образование и обука која ќе ги научи вработените да знаат како да го препознаат мобингот;
- ✓ креирање на мерки за контрола за психичкото малтретирање и одржување на обуки на вработените;
- ✓ објавување на инцидентите на психичкото малтретирање на работното место до Комитетот за здравје и безбедност или до МЧР;
- ✓ обезбедување на начини за вработените да го пријават случајот или ризикот од постоењето на психичкото малтретирање на работното место;
- ✓ дисциплинирање на вработените да не ги следат и да не ги поддржуваат политиките на психичкото малтретирање на работното место;
- ✓ работодавачите да назначат внатрешни консултанти (медицински персонал или претставници на синдикатот кои би можеле да работат на превенција на дневна основа);
- ✓ доколку е во можност организацијата да го промовира ЕАП (ЕАР) сервисот, со цел вработените кои се субјект на психичкото малтретирање да може да се обратат до некоја доверлива личност за прашањата кои ги засегаат;
- ✓ водење на детална евиденција на секое психичко малтретирање на работното место, истрага или одбивање на работата;
- ✓ секоја работна организација треба да има ангажирано психолог;
- ✓ менаџерите можат најмногу да придонесат за позитивна работна околина, ако тие имаат вештини и знаење за да се идентификуваат и да одговорат на прашањата за мобинг состојбата пред таа да ескалира;
- ✓ организирање на работилници и користење на алатки кои обезбедуваат подетални и продлабочени обуки за супервизори, менаџери, претставници на синдикатот, хуманиот човечки персонал, професионални здравствени работници и сите вработени во сите области на комуникацијата и други прашања поврзани со работното место;

- ✓ кога интерните процедури не се доволни за морално малтретирање на жртвата треба да се пристапи кон медијација како чекор со што се избегнува понатамошниот психолошки притисок, фрустрација и трошоците за судските постапки;
- ✓ организациите треба да ги интегрираат политиките за насилство и малтретирање.

Накратко мерките што ние ги предлагаме за развивање на поволна работна, креативна клима, добри меѓучовечки односи во организацијата, преку препознавање на мобинг намерите се:

- ✓ Градење на култура во организацијата во која тимската работа и почитувањето помеѓу колегите ќе биде секојдневие;
- ✓ Активното решавање на конфликтите треба да биде практика во секоја работна организација;
- ✓ Секоја организација треба да има Кодекс на однесување;
- ✓ Работодавачите треба преку обуки да ги едуцираат вработените за психичкото малтретирање на работното место, неговите видови, фазите на одвивање како и препознавање на мобинг намери;
- ✓ Работодавачите треба да обезбедат заштита на вработените од мобинг, преку воведување на анти-мобинг мерки, односно мерки со кои се забранува мобингот;
- ✓ Работодавачите треба да понудат поддршка на пријавените случаи на мобинг, преку воспоставување на кодекс на однесување и да понудат ако е потребно трето лице или медијатор;
- ✓ Правилно информирање на нововработените лица за нивните работни задачи;
- ✓ Правилно и јасно дефинирање на правилата на вработените во однесувањето со нововработените лица;
- ✓ Правилно управување со сите вработени и водење на анти-мобинг политика со која ќе се промовира чување на достоинството и авторитетот на секој вработен;
- ✓ организирање на работилници и користење на алатки кои обезбедуваат подетални и продлабочени обуки за супервизори, менаџери, претставници на синдикатот, хуманиот човечки персонал, професионални здравствени работници и сите вработени во сите

области на комуникацијата и други прашања поврзани со работното место;

- ✓ Заштита на мобинг жртвата доколку се поведе судски постапка;
- ✓ Казни за извршителите на мобинг.

Врз основа на спроведените научно-теоретски истражувања, анализи и елаборации во текот на подготовката на овој труд, дојдовме до сознанието дека не е едноставно да се одреди количината на мобинг, односно очекуваната количина на психичко малтретирање на работното место. Всушност, повеќе од важно е да се одреди количината на мобинг, посебно поради вештачењето за надокнада на материјалната и нематеријалната штета во судските и вонсудските спорови.

Спроведените теоретски и емпириски истражувања за темната страна на менаџментот и мобинг состојбите ни дадоа солидна основа за осознавање на фактичките состојби во испитуваните македонски работни организации. Исто така, сознанијата до кои дојдовме ни овозможија создавање на модел за препознавање на мобингуваната состојба и справување со квази менаџерите кои предизвикуваат непожелни состојби во организацијата, наменет првенствено за подобрување на моменталните состојби во организациите, преку издигнување на свеста на вработените и менаџерите на едно повисоко ниво за значењето на мобингот како сегмент од темната страна на менаџментот.

Овој модел свесно го создадовме за да дадеме свој придонес за сузбивање на оваа деловна болест на 21 век. Можноста овој модел да го практикуваат македонските работни организации ќе помогне во развивање на поволна работна, креативна клима и владеење на добри меѓучовечки односи преку препознавање на мобинг намерите.

Добиените сознанија претставуваат основа за понатамошни истражувања, изработка на публикации и најразлични анализи поврзани со темната страна на менаџментот и мобинг состојбите и развивање на стратегии или модели за справување со нив.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)

1. A. Kostelič, Martič, Privatna praksa u Poliambulantni doktora Davi, Milano, Italija
2. Ajduković, M., Ajduković D. (1996.) Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagčima. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć;
3. American Psychiatric Association. (2000). Diagnostic and statistical manual of mental disorders (Revised 4th ed.). Washington, DC
4. Andreja, Kostelič- Martič, Mobing: "Psihičko maltretiranje na radnom mjestu" Školska knjiga, Zagreb, 2005,
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
6. Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N., Pšeničy, V. (2000). Management in vodenje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.)
7. B. Frankel, "Measuring Diversity Is One Sure Way Of Convincing CEOs of its Value," DiversityInc.com, October 5, 2001
8. C.I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1948), Gareth R. Jones & Jennifer M. George "COBPEMEH MEHAЦMEHT" 2008 година,
9. Д. Големан "Емоционална интелигенција", прво издание 2006 година, - Скопје: Матица македонска
10. Dennis Charney et.al., "Psychobiologic Mechanisms of Posttraumatic Stress Disorder", Archives of General Psychiatry, 5 април, 1993,
11. D. McGraw, "The Kid Bytes Back", U.S. News & World Report, December 12, 1994, 70-71
12. Dr. Snježana Vasiljević, Dr. Borče Davitkovski, dipl. pravnik Krsto Pejović, dipl. pravnik Branislav Begović, Dr. Vesna Baltezarević "Uporedno pravna analiza zakonodavstva u oblasti borbe protiv mobinga", Studija zemalja: Hrvatska, Makedonija, Crna Gora, Srbija
13. Д-р Бобек Шуклев, Д-р Љубомир Дракулевски, „Стратегиски менаџмент“ , Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Второ, изменето и проширено издание Скопје, 2001,
14. Dr. Herbert J. "Burn-Out: The High Cost of High Achievement." Freudenberg with Geraldine Richelson, 0-385-15664-2, 1980

15. Dubrin, A.J.(1995) LEADERSHIP-Research Findings, Practice and Skills, Boston:Houghton Mifflin Company
16. ЕФТИМОСКИ, Димитар, „Економски раст“ Основни теоретски концепти и модели-прво издание, факултет за Администрација и МИС, Универзитет „Св. Климент Охридски“-Битола
17. E.Gatewood and A.B.Carroll, “The Anatomy of Corporate Social Response“,Business Horizons, September-October 1981, 9-16
18. Estir Lauper “Institut za nova obuka ” 2001 godina
19. Federal Labour Court judgement of 15 January 1997,
20. ФОТОВ, Ристо, (2006). „Менаџмент на мал бизнис“. Европски универзитет. Скопје;
21. ФОТОВ Ристо, „Финансиски менаџмент во здравствените институции“ (авторизирани белешки), Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип 2009 година.
22. Gareth R. Jones & Jennifer M.George “СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ“ 2008 година
23. Gilioli, A., Gilioli, R. (2000.) Cattivi Capi, Cattivi Colleghi. Milano: Mondadori
24. Goleman, Daniel. (1996): Emotional Intelligence - Why it Can Matter More than IQ. London: Bloomsbury.
25. G.Robinson and K.Dechant, “Building a Case for Business Diversity,“ Academy of Manegement Executive (1997)
26. Heinz Leymann, “The content and Development of Mobbing at Work “(1996),
27. H.R.Schiffmann, Sensation and Perception:An Integrated Approach (New York;Wiley, 1990)
28. Jaška Z. Psihološki teror na radnom mjestu kao zdravstveni problem. Liječničke novine 2004;32:21-5.
29. J.B. Sorensen “ The strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance,” Administrative Science Quarerly 47, (2002),
30. Jokič -Begič , N., Kostelič -Martič, A., Nemčić -Moro, I. (2003.) «Mobbing – moralnazlostavljanja na radnom mjestu». Socijalna psihijatrija.,
31. Journal of Manegement 16 (1990) 399-402;“O.Janssen, “How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior Much or Less Stressful,“ Journal of Organizational Behavior 25 (2004),
32. Jones,“Ethical Decision Making by Individuals in Organizations”

33. K. Aaron, "Woman Laments Lack of Diversity on Boards of Major Companies" The Times Union, May 16, 2001 (www.timesunion.com)
34. Kompier, M. (1999.) The psychosocial work environment and health – what we know and where should we go? Scan J. Work Environ Health; 28:1.
35. Konrad Zacharias Lorenz (1903-1989) е австриски психолог, кој го проучувал негативното однесување кај луѓето, а резултатите од истражувањето ги објавил во книгата "За Агресија" (1966) година
36. Кривичниот законик (Службен весник на Република Македонија бр. 37/96, 80/99, 48/01, 4/02, 43/03, 19/04, 81/05, 50/06, 60/06, 73/06, 7/08, 139/08, 114/09)
37. Le Doux го предложи предметот за научно истражување, бидејќи ваквите сеќавања извонредно долго траеле: "Indelibility of Subcortical Emotional Memories" Journal of Cognitive Neuroscience, 1989,
38. Leymann, H. "The Mobbing Encyklopaedia, Bullying: Whistleblowing. Information about Psycho terror in Workplace. 1992 <http://leymann.se/>
39. Leymann, Heinz & Tallgren, Ulf. (in print): Investigation into the frequency of adult mobbing in a Swedish steel company using the LIPT questionnaire.
40. Linda L. Neider, Chester A. Schriesheim "The Dark side of management" edited by, 2010 Printed in USA
41. Linda Shallcross, Griffith University, Brisbane A Proactive Response to the Mobbing Problem:
42. Linda Shallcross, Griffith University Workplace Mobbing: Expulsion, Exclusion, and Transformation,
43. Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998). Ravnanje z ljudimi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Mankiw G., (2001) : Principles of Economics, second edition, Harcourt College Publishers
45. Maria Grazia Cassitto...[et al.]; Raising awareness of psychological harassment at work / edited by Renato Gilioli, Marilyn A. Fingerhut, Evelyn Kortum – Margot,
46. Матеј, 7.12 Новиот Завет, Библиско Здружение на Република Македонија.
47. M. Friedman, "A. Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits", New York Times Magazine, September 13, 1970, 33

48. MICHAELA.HITT.,R.DUANEIRELAND.,ROBERTE.HOSKISSON.
СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ конкуренција и глобализација 1,
Универзитет Оклахома, превод согласно програмата на Република
Македонија
- 49.МИЦЕСКИ Трајче, „Менаџмент на човечки ресурси“ авторизирани
белешки Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009
година
- 50.МИЦЕСКИ Трајче, „Лидерство“, авторизирани белешки Економски
Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2009 година
- 51.МИЦЕСКИ Трајче „Менаџмент и лидерство“ авторизирани белешки ,
Економски Факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип 2009 година,
- 52.МИЦЕСКИ, Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на
податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
- 53.МИЦЕСКИ Трајче, „Стратегиски менаџмент“ во новиот конкурентски
амбиент интерен материјал Универзитет „Гоце Делчев“ Економски
факултет Штип, 2010 година
- 54.M.S.Frankel, “Professional Codes: Why, How, and with What Impact?”Ethics 8
(1989), page 109-15
- 55.Namie, G., Namie, R., (1999.) Bullyproof yourself at work. Benicia, California:
DoubleDoc Press.
- 56.Niedl, Klaus. (1996): Mobbing and well-being: Economic and personnel
development implications. . In: Zapf & Leymann (Eds.): Mobbing and
Victimization at Work . A Special Issue of The European Journal of Work and
Organizational Psychology. 2.
- 57.Patterson, “Target Micromarkets 1st way to Success; No 2 Stores Are Alike,”
The Wall Street Journal, May 3, 1995, A1, A9
- 58.Петковски, К.(1998) Менаџмент во училиште, Скопје, Просветен работник,
- 59.P.F.Drucker, Management Tasks,Responsibilities and Pracitse (New
York:Harper & Row, 1974).
- 60.Рики В.Грифин А & М „Основи на менаџментот“ Универзитет во Тексас
2010 година,
- 61.Ricky W. Griffin 2010 “ Principles of Management “ USA, 2007 by Houghton
Mifflin Company

62. R. Folger and M. A. Konovsky, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal* 32 (1989) 115-30; J. Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow,"
63. R. Karazman, Sveučilište-Medicinsko sveučilište, Beč, Austrija, "Stress i mobbing u novom globaliziranom gospodarstvu", Međunarodni kongres Era nove ekonomije I novih zanimanja –stress I mobbing,
64. Saša Petar "Tamna strana upravljanja ljudima" Izdavač Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb 2005 godina,
65. Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary L Cooper, "Bullying and Emotional Abuse in the Workplace", *International perspectives in research and practice*,
66. Statute book of the Swedish National Board of Occupational Safety and Health Ordinance AFS 1993:17 Victimization at work , Adopted 21st September 1993
67. S. T. Fiske and S. E. Taylor, *Social Cognition*, 2d ed. (New York: McGraw-Hill, 1991); Valian, *Why so slow?*
68. Устав на Република Македонија (бр. 08-4642/1, 17. Ноември, 1991, Скопје);
69. Verbinc, 1997, Verbinc, F. (1997). *Slovak tukj. 12. Izdaja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
70. Vladimir Mihajlović "Poduzetnik" | prosinac 2009, Јутарњи Лист – Загреб
71. Vrančić, I. (1998.) *Zdravstvena psihoologija I posao*. U: Havelka, M., ur. *Zdravstvena psihologija*. Jastrebarsko: Naklada Slap:31.
72. Yamada D. (2003) Workplace bullying and the law, towards a transnational consensus? In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper(2003) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (399-400). Taylor and Francis, London/ New York.
73. Zapf, Dieter, Knorz, Carmen. & Kulla, M. (1996): On the relationship between Mobbing Factors and Job Content, Social Work environment and Health Outcomes. In: Zapf & Leymann (Eds.): *Mobbing and Victimization at Work . A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2

74. Закон за безбедност и здравје на работното место (Службен весник на Република Македонија бр. 92/07);
75. Законот за еднакви можности за мажите и жените (Службен весник на Република Македонија бр. 66/06, 117/08);
76. Законот за работни односи (Службен весник на Република Македонија бр. 62/2005, 106/2008 и 161/2008);
77. Шуклев, д-р Бобек, (2004) Менаџмент. Четврто издание. Економски факултет. Скопје.
78. Шуклев-Дракулевски, -Основи на менаџмент, 1998, Економски факултет;
79. Ordinance of the Swedish National Board of Occupational Safety and Health Containing Provisions on Measures Against Victimization at Work, Ordinance AFS 1993:17, 1 (adopted Sept. 21, 1993, entered into force Mar. 31, 1994), <http://www.av.se/english/legislation/afs/eng9317.pdf> [hereinafter Ordinance on Victimization at Work].
80. Olivier Truc, La Suede, pionnier europeen, *Liberation*, Sept. 13, 1999, <http://www.liberation.com/travail/thema/spec990913/art7.html>.
81. See, e.g., CA Pau, ch. soc., Feb. 15, 1999, <http://perso.club-internet.fr/lextel/jurisprudence/girardappel.html> [hereinafter CA Pau]; Conseil de Prud'hommes Paris, Dec. 15, 1999, <http://perso.club-internet.fr/lextel/jurisprudence/Billaux.html> [hereinafter CP Paris].
82. See Indiska Magasinet's Codes of Conduct, <http://www.somo.nl/monitoring/reports/indiska-coc.htm> (last visited May 2, 2004) [hereinafter Indiska Codes of Conduct]; Uppsala Universitet, An Action Programme Against Victimization at Work, at <http://www.arbmilj.uadm.uu.se/victimization.html> (last modified July 1, 2002) [hereinafter Uppsala Action Programme].
83. Le Web de l'Humanite, Le harcelement moral au tribunal, at <http://www.humanite.presse.fr/journal/2002-07-16/2002-07-16-37215> (July 16, 2002) [hereinafter Moral Harassment at Trial].
84. See Cabinet Ravisy-Yakovlev & Associates, Quelques decisions de jurisprudence pouvant etre utilisees dans les affaires de harcelement, at <http://perso.club-internet.fr/lextel/jurisprudence/jurisprudence.html> (last visited May 2, 2004).

85. Cabinet Ravisy-Yakovlev & Associates, Disions les plus anciennes, at <http://perso.club-internet.fr/lextel/jurisprudence/ancien.html> (last visited May 2, 2004).
86. Udruga za pomoš i edukaciju ` žrtava mobbinga. [pristup 12. lipnja 2007.]. <http://www.mobbing.hr>.
87. <http://www.mobbing.mk/index.php?p=0>, јули 27, 2009.
88. Македонска страна за мобинг <http://www.mobbingnet.org/mk/informacii/2009-05-12-03-42-22.html> (25.4.2010);
89. A Guide for HR <http://www.mobbing.mk/index.php?p=6> Managers, page 7
90. <http://www.mobbingopdewerkvloer.nl/documenten/Mopping%20up%20mobbing.pdf>, Ian Graham Journalist
91. Германска страна на која можат да се видат online договорите за психичко малтретирање на работното место. <http://www.igmetall.de/betriebsraete/betriebsvereinbarungen/General>
92. Statute book of the Swedesh National Board of Occupational Safety and Health Ordinance AFS 1993:17 Victimization at work , Adopted 21st September 1993 <http://www.av.se/dokument/inenglish/legislations/eng9317.pdf>
93. See Trib. aff. sec. soc. Vosges, Feb. 28, 2000, <http://perso.club-internet.fr/lextel/jur-isprudence/rousseauxpremier.html>
94. See generally T.G.I. La Roche sur Yon, Feb. 26, 2001, <http://perso.club-internet.fr/lextel/jurisprudence/bonnet.html>.
95. Canal Numedia, supra note 113; Moral Harassment at Trial, Le Web de l'Humanite, Le harcelement moral au tribunal, at <http://www.humanite.presse.fr/journal/2002-07-16/2002-07-16-37215> (July 16, 2002) [hereinafter Moral Harassment at Trial].
96. Извештај од Регионалниот семинар за мобинг на средна и југоисточна Европа http://www.ssm.org.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=637%3Aregionalen-seminar-za-mobing-na-sredna-i-jugoistocna-evropa&catid=49%3Ahealth&Itemid=146&lang=mk
97. Institut National de Recherche et de Securite, Dossier, Loi de modernisation sociale, at <http://www.inrs.fr/> (last updated Jan. 29, 2002).
98. Code du travail [C. trav.] art. L. 122–49 (Fr.), <http://www.legifrance.gouv.fr> (last visited May 2, 2004)

99. EmploiCenter, Les deutes moderent le "harcelement moral," at <http://emploi.journaldunet.com/php/publication/publication.php?i=1314> (Dec. 9, 2002).
100. Некои примери од дијагнозите може да се најдат на Лејмановата страна <http://www.Leymann.se>
101. A How-To Guide Workplace Mental Health Promotion <http://wmhp.cmhaontario.ca/workplace-mental-health-core-concepts-issues/issues-in-the-workplace-that-affect-employee-mental-health/harassment-violence-bullying-and-mobbing>

ПРИЛОГ

Прилог 1: *Анкетен прашалник за вработени*

Почитувани,

Ова истражување е наменето за научни цели, затоа Ве молиме активно да се вклучите и Вие и да дадете свои мислења, со заокружење на еден од одговорите на секое прашање, за кое сметате дека е најреално во вашата работна средина.

Најнапред, Ви благодариме за Вашата соработка и Ве информираме дека анкетниот прашалник останува анонимен.

Пол *а) женски* *б) машки*

1 . Дали во вашата работна организација владеат добри меѓучовечки односи?

а) да б) не в) не знам

2. Дали во вашата организација вашите раководители (менаџери) ги делат вработените на добри и лоши?

а) да б) не в) не знам

3) Дали во вашата организација вработените се наградени според сработеното, односно според нивните заслуги во работењето ?

а) да б) не в) не знам

4) Дали сте биле жртва на некои од облиците (понижување, омаловажување, држење во изолација, деградирање на личноста, закани и вршење на разни притисоци) на психичко малтретирање на работното место?

а) да б) не в) не знам

5). Дали сте чувствувале психичко малтретирање на работното место од страна на раководителот?

а)да б)не в)не знам

6) Дали раководителите (менаџерите) вршат психичко малтретирање на вработените или на некои од вработените?

а) да б) не в) не знам

7) Дали вашите колеги вршат психичко малтретирање (мобинг) врз своите колеги?

а) да б) не в) не знам

8) Дали Вие ги избегнувате (недоволно соработувате со) вработените врз кои менаџерот врши психичко малтретирање?

а) да б) не в) не знам

9) Дали кога врз вработениот се врши психичко малтретирање тој се чувствува нерасположено и послабо се ангажира во работењето?

а) да б) не в) не знам

10) Дали кога Вие сте биле жртва на мобинг сте размислувале да го напуштите работното место?

а) да б) не в) не знам

11) Дали кога сте биле жртва на мобинг сте користиле боледување?

а) да б) не в) не знам

12) Дали сте свесни за негативните последици што мобингот ги остава на жртвата на мобинг?

а) да б) не в) не знам

13) Дали знаете (дали сте слушале) како да се справите со лошите менаџери (вршители на мобинг-мобери)?

а) да б) не в) не знам

14) Дали во вашата работна организација вашите раководители (менаџери) преземаат мерки за да ги заштитат вработените од психичко малтретирање (мобинг)?

а) да б) не в) не знам

15) Дали вашите раководители ви организираат обуки и семинари за да ве научат како да се справите со психичкото малтретирање на работното место?

а) да б) не в) не знам

16) Дали сметате дека во вашата работна организација е потребно преземење на анти-мобинг мерки односно мерки за спречување на психичкото малтретирање на работното место?

а) да б) не в) не знам

Ви благодариме за соработката

Прилог 2: *Анкетен прашалник за менаџери*

Почитувани,

Ова истражување е наменето за научни цели, затоа Ве молиме активно да се вклучите и Вие и да дадете свои мислења, со заокружење на еден од одговорите на секое прашање, за кое сметате дека е најреално во вашата работна средина.

Најнапред, Ви благодариме за Вашата соработка и Ве информираме дека анкетниот прашалник останува анонимен.

Пол: *а) женски* *б) машки*

1 . Дали во вашата работна организација владеат добри меѓучовечки односи?

а)да б)не в)не знам

2. Дали ги перципирате вработените како добри (пријателски настроени) и како лоши (непријателски настроени)?

а) да б) не в) не знам

3) Дали во вашата организација вработените се правилно наградувани, односно дали секој добива според сработеното?

а) да б) не в) не знам

4) Дали во вашата организација постои манифестација на некои од облиците на: понижување, омаловажување, држење во изолација, деградирање на личноста, закани и вршење на разни притисоци на психичко малтретирање?

а) да б) не в) не знам

5). Дали врз вработените се врши психичко малтретирање од страна на некои раководители?

а)да б)не в)не знам

6) Дали вие како раководител сте вршеле некаков психички притисок врз вработените?

а) да б) не в) не знам

7) Дали Вие како менаџер (раководител) сметате дека некои вработени меѓу себе вршат психичко малтретирање?

а) да б) не в)не знам

8) Дали Вас како раководител Ве подржуваат соработниците и вработените во сите Ваши постапки, значи и кога некогаш критикувате некого или го казнувате?

а) да б) не в) не знам

9) Дали забележувате дека некои вработени континуирано се нерасположено и послабо се ангажираат во работењето?

а) да б) не в) не знам

10) Дали во вашата организација постои зачестено напуштање на работата од страна на вработените?

а) да б) не в) не знам

11) Дали во вашата работна организација некои вработени често користат боледување, односно се отсутни од работа?

а) да б) не в) не знам

12) Дали сте свесни за негативните последици што мобингот ги остава на жртвата на мобинг?

а)да б)не в)не знам

13) Дали Вие како раководител знаете како да се справите со лошите раководители или вработени кои вршат мобинг?

а)да б)не в)не знам

14) Дали Вие како раководители преземате мерки за да ги заштитите вработените од психичко малтретирање (мобинг)?

а) да б)не в)не знам

15) Дали вие како менаџер им организирате обуки и семинари на вработените во организацијата за полесно да се справат со психичкото малтретирање (мобинг)

а) да б) не в) не знам

16) Дали сметате дека во вашата работна организација е потребно преземење на анти-мобинг мерки односно мерки за спречување на психичкото малтертирање на работното место?

а) да б) не в) не знам

Ви благодариме за соработката

Прилог 3: *Анкетен прашалник за истражувањето 2010 и 2012 год.*

Почитувани,

Ова истражување е наменето за научни цели, затоа Ве молиме активно да се вклучите и Вие и да дадете свои мислења, со заокружење на еден или повеќе од одговорите на секое прашање, за кое сметате дека е најреално во вашата работна средина.

Најнапред, Ви благодариме за Вашата соработка и Ве информираме дека анкетниот прашалник останува анонимен.

Пол: *а) женски б) машки*

1. Дали на вашето работно место вработените се почитуваат и имаат доверба меѓусебе?

а) да б) не в) друг одговор

2. Колку често се појавува психичко малтретирање во вашата работна организација?

а) неколку пати во текот на денот

б) неколку пати во неделата

в) неколку пати во месецот

г) неколку пати во годината

д) друг одговор

3. Во каков вид се појавило психичкото малтретитрање на вашето работно место? (може да заокружите повеќе од еден одговор)

а) неинформирање, изолација

б) деградирање на личноста

в) омаловажување

г) заканувања

д) вршење на разни притисоци

4. Што мислите кои се причините поради кои работодавците вршат психичко малтретирање врз вработените?(може да заокружите и повеќе од еден одговор)

а) несоодветниот менаџерски тим

б) недовербата меѓу вработените и работодавачите

в) поради недоволната информираност и нетранспарентноста

г) поради лошата кадровска политика

- д) лошо организираната работа
- ѓ) поради лошите меѓучовечки односи, конфликтните состојби, несоработка меѓу вработените, поделба на вработените на добри и лоши
5. Дали сте ефикасни во извршување на работата кога врз вас се врши мобинг?
- а) не, немам ниту волја за работа
- б) тогаш не сум сконцентриран(а) и многу грешам
- в) често отсутствувам од работа
- г) друг одговор
6. Со каков профил на работодавач сте се сретнале на работното место?
- (на ова прашање може да заокружите повеќе од еден одговор)
- а) властољубец б) итар лицемер в) манипулатор г) претпазливек
- д) психопат или социопат ѓ) жртва(полжав)
7. Што мислите во кој сегменти психичкото малтретирање остава траги?
- а) само на жртвата
- б) на фирмата и на жртвата
- в) на жртвата, фирмата и на општеството
8. Дали без размислување т.е слепо ги извршувате сите наредби од вашиот претпоставен?
- а) да, верно го следам секаде
- б) зависи од исправноста на наредбата т.е размислувам
- в) понекогаш го слушам
- г) друг одговор
9. Што мислите дека треба да направите за да се отстрани мобингот (психичкото малтретирање)? (може да заокружите и повеќе од еден одговор)
- а) треба да се активира синдикатот
- б) треба да се најдат поспособни кадри кои ќе го упатат на вистинскиот пат менаџерскиот тим
- в) да ги известиме медиумите
- г) да се известат надворешните органи кои се задолжени за законитоста во работењето на организацијата
- д) да се молчи и да се дозволи со малтретирањето, за да си го зачуваме работното место.

Ви благодариме за соработката

Габриела Насева

**“ТЕМНАТА СТРАНА НА МЕНАЏМЕНТОТ, ПРЕДИЗВИКУВАЊЕ НА МОБИНГ
СОСТОЈБИ, ПРЕПОЗНАВАЊЕ И СПРАВУВАЊЕ СО НИВ“**

Универзитет “Гоце Делчев“ – Штип